PILPG
A Global Pro Bono Law Firm

BAKER & McKENZIE

The International Negotiations Handbook: Success Through Preparation, Strategy, and Planning

دليل المفاوضات الدولية:
النجاح من خلال التحضير والاستراتيجية والتخطيط

PILPG
A Global Pro Bono Law Firm

BAKER & McKENZIE

إخلاء المسؤولية

إخلاء المسؤولية المهم: المادة الموجودة في هذا المجلد من طبيعة التعليق العام فقط وليس المقصود بها أن تكون عرضًا شاملاً لجميع المشاكل المحتملة، ولا للقانون المتعلق بهذه القضايا. ولا يتم تقديمها كمشورة بشأن أي مسألة معينة وينبغي ألا تُؤخذ على هذا النحو. لم يتم تحضير الوثائق السابقة المدرجة في هذا الكتاب مع أخذ أي مفاوضات خاصة في الاعتبار. وأخلت شركة Baker & McKenzie، والمحررون، والكتّاب المساهمون كل المسؤولية تجاه أي شخص فيما يتعلق بأي شيء تم فعله والعواقب المترتبة على أي شيء تم فعله أو سُمح بفعله أو أُهمل فعله، كليًا أو جزئيًا، بالاعتماد على كل ما في هذا الكتاب أو جزء منه. قبل اتخاذ أي إجراء أو إصدار قرار بعدم التصرف، ينبغي أن تُؤخذ المشورة القانونية المحددة في ضوء الظروف ذات الصلة، وينبغي ألا يُعوَّل على التصريحات أو الوثائق المنسوخة في هذا الكتاب.

تُعد Baker & McKenzie International شركة سويسرية من بين الشركات القانونية الأعضاء حول العالم. ووفقًا للمصطلحات المستخدمة في منظمات الخدمات المهنية، تعني الإشارة إلى "شريك" شخصًا شريكًا أو ما يعادله في هذه الشركة القانونية. وبالمثل، تعني الإشارة إلى "مكتب" مكتبًا تابعًا لأيٍّ من هذه الشركات القانونية.

PILPG
A Global Pro Bono Law Firm

BAKER & McKENZIE

الإقرارات

هيئة التحرير
إيثان أيه بيرجوف مايكل جي
فيويجير توماس في إم لينجوانتي
مايكل إم موركين أنجيلا
سي فيجيل

بول وليامز، المدير التنفيذي لشركة PILPG ميغان
ستيوارت، زميل السلام الكبير لشركة PILPG

المساهمون
جورج أفرام (تورونتو)
شين إم بيرن (سان فرانسيسكو)
إدوارد دي بورمايستر (سان فرانسيسكو)
توم كاسلز (لندن)
براين جي كيسي (تورونتو)
نيكولاس في كوارد (واشنطن العاصمة)
أندرو بي كروسور (بالو ألتو)
لوثار ديترمان (سان فرانسيسكو)
روبرت دايغنان (شيكاغو)
ايرين إي دوللي (سان فرانسيسكو)
ألياب سي ارولكار (نيويورك)
بيتر انجستروم (سان فرانسيسكو)
جورج إي فليمينغ (سان دييغو)
ريتشارد غوف (سيدني)
ماثيو غيميلو (بالو ألتو)
تشارلز هالب (شيكاغو)
جيمس جي هولواي (تورونتو)
سكوت سي هاتشينز (نيويورك)
جورج كيمبل (سان دييغو)
روي جي لارسون (ميامي)
كاثي جي لي (ميامي)
جون دي ماكدونالد (شيكاغو)
جنيفر مكفيكار (سيدني)
ادوين سي ماثيوز (نيويورك)
جانيت ميلز (تورونتو)
ليندا ميزيتيك (تورونتو)
كريستوفر سي نيومارك (لندن)
ديفيد برهام (دالاس)
توماس بيلي (واشنطن العاصمة)
ميلوني كارجيل بيري (دالاس)

ميليندا أر فيلان (هيوستن)
وليام في روبولو (ميامي)
يوجين أيه روستوف (ميامي)
كريستينا ساجوس (شيكاغو)
أندرو سالجو (سيدني)
جينفر أيه سيمكو (واشنطن العاصمة)
ماريسيلا سيوسزيونسكي (دالاس)
آبي سيلفرمان (سان دييغو)
ايلين سيمبسون (واشنطن العاصمة)
إيفي دي سيلفا (ميامي)
شانون دي سويني (سان دييغو)
غاري سبراغ (بالو ألتو)
مارك تايلور (دالاس)
يوجين ثيروكس (واشنطن العاصمة)
جوستين إم فيتنبرغ (هيوستن)
كيث ال فورستر (بالو ألتو)
ديفيد زاسلويسكي (نيويورك)

إليزابيث دالاس، مجموعة *PILPG*
ميلاني ناكاجاوا، مجموعة *PILPG* Professional،
سابنا لالمالاني، مجموعة *PILPG* Professional

تود هيئة التحرير أن تشكر أعضاء فصل الزملاء الصيفي لعام 2006 في مكتب شيكاغو التابع لشركة Baker & McKenzie، وهم استير تشانغ، وماثيو ليفساي، وكريستينا لوكاس، وتروك نجوين، وكاثرين أوسويلاباهان، والياس الصايغ، واريكا سينغر، وروث توملينسون، الذين أسهموا بالمساعدة في البحوث الأولية لهذا الدليل.

وأخيرًا، فإن هيئة التحرير تود أن تشكر إلى جون جي كونروي، رئيس اللجنة التنفيذية لشركة Baker & McKenzie، وديفيد بي هاكيت، وهو الشريك الإداري لمنطقتها في أمريكا الشمالية، على دعمهما المتواصل والثابت لهذا المشروع وجميع جهود خدمات المجتمع والمصلحة العامة التي تقدمها هذه الشركة.

جدول المحتويات

المشروع

يجب علينا جميعًا في وقت أو آخر التفاوض مع الآخرين - الخصوم، والأطراف الثالثة المعنية، والأصدقاء - لتحقيق أهدافنا. ولكل طرف في التفاوض رغباته وأهدافه وأحكامه الخاصة. والمفتاح بالنسبة لأحد الأطراف هو أن يفهم هذه الأمور لنفسه وبالنسبة لجميع الأطراف الأخرى هو التفاوض. يستغرق الأمر إعدادًا متقدمًا وتفكيرًا استراتيجيًا وخطة تفصيلية مكتوبة بالنسبة لأي طرف لتحقيق أهدافه بنجاح. دليل المفاوضات الدولية: تم تصميم برنامج النجاح من خلال التحضير والاستراتيجية والتخطيط لتوفير بعض الأدوات والأفكار لمساعدة كل طرف في التفاوض ليكون محامٍ أكثر كفاءةً لمصالحها، ونتيجة لذلك، للتوصل إلى مفاوضات ناجحة بشكل عام.

يأتي هذا المشروع نتيجة لجهد مشترك لمدة عام بين شركة Baker & McKenzie LLP ومجموعة القانون الدولي العام والسياسة (PILPG). وقد قدمت شركة Baker & McKenzie المشورة القانونية والخدمات المتطورة للعديد من للمنظمات العالمية والأكثر ديناميكية على مستوى العالم لأكثر من 50 عامًا. إن المحامين البالغ عددهم أكثر من 3500 في هذه الشركة هم من مواطني أكثر من 60 دولة ويتحدثون أكثر من 65 لغة، ومن إحدى القيم الأساسية لهذه الشركة هو تشجيع كلٍّ من محاميها وموظفيها للمشاركة في خدمة الآخرين. وعبر مكاتبها، تتعهد شركة Baker & McKenzie بالتزام كبير لمساعدة الآخرين، من خلال الخدمة القانونية للمصلحة العامة، وخدمة المجتمع، وجمع الأموال، والتبرعات الخيرية. تتخذ أنشطة خدمة المصلحة العامة والمجتمع التابعة للشركة أشكالاً عديدة، بدءًا من المشاريع متعددة البلدان بالنيابة عن المنظمات العالمية، مثل تحالف منظمتي إنقاذ الطفولة والموائل من أجل الإنسانية، حتى الجهود المحلية لتمثيل الأطفال، وتعزيز ريادة المشاريع، وجمع الأموال للأبحاث الطبية، ودعم الفنون وأكثر من ذلك.

تُعد مجموعة PILPG منظمة غير هادفة للربح وفقًا للمادة 501 (ج) (3)، وتعمل هذه المنظمة كشركة قانونية عالمية مختصة في المصلحة العامة وتوفر مساعدة قانونية مجانية للدول والحكومات المتورطة في النزاعات. ولتسهيل الاستفادة من هذه المساعدة القانونية، توفر مجموعة القانون الدولي العام والسياسة (PILPG) المشورة بشأن صياغة السياسة والتدريب على المسائل المتعلقة بحل النزاعات. حتى الآن، نصحت مجموعة PILPG أكثر من عشرين دولة وحكومة فيما يتعلق بالجوانب القانونية لمفاوضات السلام وصياغة دستور بعد انتهاء النزاع، وأكثر من عشرين دولة ومحكمة مختصة في جرائم الحرب في أوروبا وآسيا وأفريقيا فيما يتعلق بحماية حقوق الإنسان، وتقرير المصير، ومحاكمة مرتكبي جرائم الحرب. في يناير 2005، رشح نصف دستة من عملاء مجموعة القانون الدولي العام والسياسة هذه المنظمة لجائزة نوبل للسلام تقديرًا على "المساهمة بشكل كبير في تعزيز السلام في جميع أنحاء العالم من خلال تقديم مساعدة قانونية عامة ومهمة للدول والكيانات من غير الدول، التي شاركت في مفاوضات السلام وفي تقديم مجرمي الحرب إلى العدالة".

يُعد اتحاد شركة Baker & McKenzie ومجموعة PILPG للاضطلاع بهذا الجهد المهم أمر فريد وتآزري بعدة طرق. ويؤدي النطاق العالمي لممارسات شركة Baker & McKenzie من أجل عملائها إلى نشوء فريق من المحامين من ذوي الخبرة في مجال الدفاع عبر الحدود في العديد من مجالات القانون وتقريبًا كل منطقة وثقافة في العالم. إن الخبرة التي تتمتع بها مجموعة PILPG وخبرتها في مفاوضات ما بعد النزاع تضعها من بين جميع المنظمات غير الحكومية العالمية (NGOs) لتوفير تمثيل للمصلحة العامة للأحزاب السياسية والحكومات والكيانات الأخرى

BAKER & MCKENZIE

PILPG
A Global Pro Bono Law Firm

، التي تسعى لتحقيق السلام بعد النزاع في أنحاء كثيرة من العالم. ويُعد اتحاد هذين الكيانين هو الأول من نوعه ويمزج تجربة الممارسين العموميين والخاصين لإنشاء سلسلة من الآليات المستخدمة في المفاوضات لمساعدة العملاء على تحقيق النجاح. لدى شركة Baker & McKenzie ومجموعة PILPG مصلحة مشتركة في ضمان ألا تفشل المفاوضات المهمة في المراحل الحاسمة من عملية السلام بسبب نقص المهارات أو التدريب أو تمثيل قانوني. كما تتقاسم المجموعتان الخبرة في مجال الدفاع الدولي في كثير من الأوضاع والالتزام بخدمة الجمهور بأعلى جودة تمثيل للمحامين. وأخيرًا، تتقاسم شركة Baker & McKenzie وPILPG احترامًا وتقديرًا متبادلين لبعضهم البعض وخطة لاستخدام هذا التمرين كفرصة لتقديم دورات تدريبية مشتركة ولتوزيع الدروس الواردة في الدليل في ساحات ما بعد النزاع في جميع أنحاء العالم.

مقدمة إلى الدليل

ربما هناك ثلاثة مفاتيح لفهم الدليل والحصول على مفعوله الأقصى.

"النجاح." ينبغي لكل من يستخدم هذا الدليل أن يدرك أن "النجاح" لا يعني "الفوز". وإنما يعني هذا تحديد تلك الأغراض أو الأهداف، التي يرغب طرف في تحقيقها وإنشاء ووضع خطة من شأنها أن تعزز فرص تحقيقها، وذلك من خلال التحضير التفصيلي المسبق والتحليل المبدئي والاستراتيجي. سيكون لكل تفاوض وطرف تعاريف مختلفة للنجاح. ولكن عند توقيع المفاوضات والاتفاقيات، سيكون السؤال الوحيد هو ما إذا كان كل طرف حقق ما حدده لنفسه كأهداف له. وسواء "فاز" أو "خسر" الطرف، تُعد هذه مسألة ذاتية لا يمكن قياسها. وسواء أكان الطرف "ناجحًا" أم لا، فإن هذا يُقاس بما أُعتقد أن سيحققه من خلال المفاوضات وما إذا كان قد حقق ذلك أم لا. ولذلك، يوفر هذا الدليل أدوات في حرفة المفاوضات لتحقيق النجاح. ويترك للآخرين فن كيفية إحراز الفوز أو الخسارة.

"التدريب". ليس المقصود من الدليل مجرد قراءته. فقد تم تصميمه ليكون جزءًا من برنامج تدريبي شامل. ولا يتعلم أحد ممارسة لعبة الكريكيت من خلال قراءة أحد الكتب. فإن الجميع يتعلم ذلك عن طريق التقاط العصا والكرة. وكذلك الأمر مع الأدوات المقدَّمة هنا. لقد تم إعداد هذا الدليل كأدوات يمكن شحذها وتعزيزها من خلال محاكاة التمارين والمحاضرات والمناقشات النشطة. إن هذا الأمر يتعلق بـ "حرفة" المفاوضات الدولية الناجحة. لا يتم تعلم أي حرفة بطريقة أخرى بخلاف المشاركة والممارسة النشطة.

"المفاوضات، والأطراف، والوسطاء". تمت كتابة هذا الدليل في سياق المفاوضات متعددة الأطراف. وتشير "الأطراف" إلى وفد كل جانب، بالإضافة إلى طرف الوساطة. قد تشمل بعض المفاوضات طرف وساطة "ميسرًا" بكل معنى الكلمة أو طرف وساطة "مقيِّمًا". ويُعد طرف الوساطة "الميسر" طرفًا لا يمرر حكمًا بشأن المصالح ذات الصلة أو مواقف الوفود، ولكنه يعمل معها فقط في محاولة للتوصل إلى اتفاقية. سيحاول طرف الوساطة "المقيِّم" توجيه العملية عن طريق تزويد الوفود بالتقييمات الخاصة نقاط القوة والضعف ذات الصلة بمواقفها المختلفة. ويجب أن تتوقع الوفود ضغطًا من طرف وساطة مقيِّم للدفع بالمفاوضات للوصول إلى حل. بغض النظر عن نوع طرف الوساطة المشاركة في إحدى المفاوضات، فإن جميع الأفكار والاستراتيجيات والأساليب المعروضة في هذا الدليل تهدف إلى إتاحة أفضل فرصة لوفد كل جانب لتحقيق أهدافه.

شاركت عشرات المحامين من خلال الشبكة العالمية لشركة Baker & McKenzie في إنشاء الدليل التالي. وجاء المحامون من انظمة الضرائب والتقاضي والشركات والمجالات الدولية والتمويل وغيرها. إن التجربة الوحيدة التي تقاسمها جميع المشاركين هي أن كل طرف تعلم بفن الإقناع، سواء أكان ذلك في الغرفة أو غرفة الاجتماع أو قاعة المحكمة. ومع ما تقدمه مجموعة PILPG من خبراتها ورؤاها غير العادية، التي تم استنباطها من نصح العملاء في أي

PILPG
A Global Pro Bono Law Firm

BAKER & McKENZIE

عدد من المفاوضات الدولية من البوسنة حتى سري لانكا، يقدم هذا الدليل رؤية خاصة بشأن أساليب المفاوضات الناجحة. ويعكس هذا الدليل عددًا لا يُحصى من الخبرات في جميع أنواع البيئات المناوئة، ويُظهر الأساليب والاستراتيجيات، التي اكتشف الأطراف الخاصة والدول المتحاربة سابقًا انه لا غنى عنها لتحقيق أهدافها من خلال مفاوضات السلام. ولذلك، يسر كثيرًا شركة Baker & McKenzie ومجموعة PILPG أن تقدم دليل المفاوضات الدولية: النجاح من خلال التحضير و الاستراتيجية والتخطيط.

الفصل الأول: تحديد الأهداف

من المهم في بداية عملية التفاوض أن يشارك الوفد في عملية تقييم داخلية لأهداف وأغراض تكوين الوفد. وقد تكون هذه الأهداف مباشرة وطويلة المدى. فقد تكون محددة وثانوية، وربما تكون واسعة وجوهرية. هذا هو التمرين الأول، وبما يمثل خطوة مهمة جدًا في وضع استراتيجية الوفد. ويتم إجراء هذا التمرين مع تحليل منفصل قدر المستطاع، ومحاولة استبعاد العاطفة (الغضب، والكراهية، والخوف) من هذه العملية. قد تكون الاستعانة بالخبراء الفنيين، مثل المستشار القانوني وغيره، في هذه المرحلة أمر قيِّمًا.

يجب على الوفد القيام بهذا التحليل في البداية حتى يحصل على تقييم دقيق لنقاط قوته وضعفه في ضوء أهدافه وأهداف الأطراف الأخرى. إن تحديد الأهداف الأولية سيسمح للوفد بالتركيز على التفاوض بشأن المشكلات، التي تُعد مهمة حقًا بالنسبة إلى الوفد ولتجنب تضييع الوقت في المشكلات غير ذات الصلة. كما أن الانتباه الدقيق إلى تحديد الأهداف سيجنب التركيز غير الضروري على المشكلات العاطفية، التي لا تُعد رئيسية بالنسبة لأهداف الوفد الحقيقية.

يجب تحديد أهداف الوفد قبل أن يتمكن هذا الوفد من تحديد استراتيجية تفاوض فعالة، ويُعد تحديد الاستراتيجية الخطوة الأولى نحو التفاوض الناجح.

يتم إنجاز عملية تحديد الأهداف على النحو الأفضل عن طريق عقد اجتماع جماعي يطرح فيه كل شخص أفكاره للمناقشة. وتحظى جميع الأفكار بالتشجيع. وبمجرد أن تنتهي المجموعة من طرح أفكارها الإبداعية، يجب أن تبدأ في تقييم كل فكرة من هذه الأفكار. وكمسألة عملية، يتم هذا الأمر عادةً بواسطة تدوين كل فكرة من هذه الأفكار على لوحة كبيرة يمكن للجميع أن يشاهدها (الحفاظ على مستويات السرية الملائمة). ويتم شطب تلك الأفكار التي تُقيَّم على أنها أقل فعالية. وفي نهاية المطاف، تبقى الأفكار والاستراتيجيات الأكثر فعالية للمجموعات.

تتطلب هذه العملية بأكملها - هنا وخلال الفصل بالكامل - تحضيرًا كبيرًا مقدمًا وبصفة شخصية. ويجب أن يخطط وفدك للاجتماع جيدًا قبل أول تفاوض. قد يتطلب هذا التحضير عدة اجتماعات للمجموعة، وسيتطلب بالتأكيد قدرًا كبيرًا من الوقت. وتتطلب كل جلسة جديدة للتفاوض جلسة تحضير جديدة مقدمًا و"بصفة شخصية".

يجب أن يفترض وفدك أن الأطراف الأخرى قد عقدت جلسات التحضير هذه.

تعريف "النجاح"

في النزاع، من المهم اتخاذ القرار في البداية بشأن ما يحاول الوفد تحقيقه. ومن هذه النقطة، يرد كل شيء آخر. ويجب اتخاذ كل خطوة واختيار استراتيجي في عملية التفاوض بعد طرح السؤال الأساسي: إلى أي مدى سيساعد هذا وفدك على "تحقيق النجاح"؟

- يجب على الوفد طرح السؤال: ما الذي يحاول وفدك تحقيقه؟[1]
  - في بعض الأحيان، ربما يكون هذا ما يحاول وفدك تجنبه؟
- ما الذي يحتاج وفدك إليه؟
  - حدد ما إذا كان هذا يُعد نصرًا كاملاً أو نصرًا جزئيًا أو تقدمًا على أي حال.
- ما احتياجات وأهداف تكوين وفدك؟ سيحتاج وفدك إلى مراعاة هذه العوامل لتحقيق النجاح.
- قيِّم إمكانية تحقيق رغبات وفدك، مما يتطلب تقييم نقاط قوة مواقف الأطراف الأخرى.
- قرر ما إذا كان وفدك يسعى إلى حل للوقت الحاضر أو حل لجميع الأوقات (وقف إطلاق النار، عودة اللاجئين، إعادة رسم الحدود، السيادة).
- قسِّم عناصر الأهداف النهائية لوفدك ـ ما "النجاحات" اللازمة لتحقيق الأهداف النهائية لوفدك؟

بناءً على النقاط الذكورة أعلاه ـ هل يجب على وفدك إعادة تعريف النجاح؟ بمجرد أن يسأل وفدك نفسه هذه الأسئلة، فسيكون التزامه التالي هو ما إذا كان ما اعتقده أصلاً على أنه "نجاح" سيبقى نفس الشيء أم لا. إن نظام تصفح التمرين السابق لفحص وتدوين ردود وفدك على هذه الأسئلة غالبًا ما يكشف نقاط قوة وضعف تعريف مفهوم النجاح الأولي الخاص بوفدك. وفي ما يتعلق بجميع الاتصالات الداخلية، يجب الحفاظ على السرية. يجب اتخاذ تدابير لضمان عدم الكشف عن الوثائق للأطراف الأخرى أو وسائل الإعلام أو العناصر الخاصة بك عن طريق الخطأ.

سيحفز التعريف المختار للنجاح استراتيجية وفدك خلال هذه العملية. وإن أحد التحديات التي تواجه التفاوض هو اتخاذ القرار بشأن مدى صرامة الالتزام بالاستراتيجية والأهداف المحددة في التحضير قبل التفاوض ومدى مرونة ذلك

[1] من المفيد كثيرًا تدوين ردود الوفد على هذه الأسئلة والرجوع إليها خلال التفاوض.

في إفادة وفدك على النحو الأفضل. ويجب أن يحقق الوفد التوازن بين الالتزام الصارم بالاستنتاجات التي نتجت من التحضير الدقيق للوفد والمحافظة على المرونة خلال عملية التفاوض، وذلك حتى يتمكن الوفد من التكيف مع المواقف التي اتخذتها الأطراف الأخرى والمعلومات التي حصلوا عليها منها. إن "النجاح" لا يعني بالضرورة "الفوز". إنه ببساطة تامة تحقيق أهداف وفدك.

فهم الاعتبارات قصيرة الأجل وطويلة الأجل لجميع الأطراف

إن معرفة كيفية موازنة أهداف الوفد أمر أساسي لتحقيقه. وبمجرد أن يحدد الوفد احتياجاته قصيرة الأمد وطويلة الأمد، يجب أن يتمكن من موازنتها. ويُعد هذا أمرًا مهمًا بشكل خاص عندما يكون حدث محدد له نتائج مباشره هو ما يدفع الأطراف إلى التفاوض. ويمكن لهذا الحدث أن يجعل الاحتياجات قصيرة الأمد تبدو أكثر أهميةً بشكل أكبر من كونها احتياجات طويلة الأمد. حتى إذا لم يستطع الوفد حل المشكلة طويلة الأمد، فإن هذا لا يعني أنه لا فائدة من التفاوض لتحقيق الأهداف قصيرة الأمد.

- ما احتياجات الوفد قصيرة الأمد؟ ما احتياجات الوفد طويلة الأمد؟
  - الاحتياجات السياسية، والاقتصادية، والصحية، واحتياجات الرعاية، والسلامة، وغيرها
  - بعد إدراك أن جميع هذه المشكلات عاطفية، فإنه من المهم خلال المفاوضات استخدام التحليل المبدئي بدلاً من الانفعال للإجابة عن هذه الأسئلة.
- كيف يرتب الوفد أولويات هذه الاحتياجات؟
- موازنة الاحتياجات: ما الأهداف التي يكون الوفد مستعدًا للتنازل عنها على المدى القصير لتحقيق الأهداف طويلة الأمد؟ ما الأهداف التي يكون الوفد مستعدًا للتنازل عنها على المدى الطويل لتحقيق الأهداف قصيرة الأمد؟
- كيف تتطابق احتياجات الوفد مع الاحتياجات ذات الأولوية للأطراف الأخرى؟
- ما موارد وقدرات الوفد التي ستتيح للوفد تحقيق أهدافه قصيرة أو طويلة الأمد؟

قبل الدخول في أي تفاوض، يجب أن يدرك الوفد هذه الاعتبارات المتعلقة بجميع الأطراف المشمولة في العملية، ووفدك، والوفد (الوفود) الآخر، والوسيط. ولتفعيل عملية التقييم هذه، يجب تكرارها لجميع الأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض.

التعرف على الاحتياجات أو الأهداف غير القابلة للتفاوض من الناحية الواقعية ("النقاط الحرجة" للوفد)

في تحديد ما يرغب الوفد في تحقيقه، يجب عليه دامًا مراعاة أن هناك احتياجات فردية قصيرة الأمد أو حتى أهداف جماعية طويلة الأمد وقد تُعد "غير قابلة للتفاوض". ولا تعني كلمة غير قابلة للتفاوض مجرد "مهمة". فإن مشكلة مثل سعر أحد الأشياء قد تكون مهمة ولكنها لا تزال قابلة للتفاوض. ويجب على الفريق تحديد هذه "النقاط الحرجة" من البداية. سيؤدي تحديد عدد أكبر من اللازم من النقاط الحرجة حتمًا إلى الحد من خيارات تفاوض الوفد، ومن المحتمل أن يمنع الوفد من التوصل إلى تسوية يتم التفاوض عليها. بينما قد يؤدي تحديد عدد أقل من اللازم من النقاط الحرجة إلى موافقة الوفد على شيء ما لا يمكنه فرضه أو الامتثال له. ولذلك، من الممهم تحديد النقاط الحرجة للوفد بدقة، وليس مجرد تحديد قائمة بالعناصر المهمة.

- قم بتقييم الاحتياجات قصيرة وطويلة الأمد للوفد، وكن واقعيًا، وحدد ما هو غير قابل للتفاوض منها في الواقع.
  - o ربما تكون هناك مجموعة من الاحتياجات التي يمكن جمعها في فئات مختلفة من بين تلك الاحتياجات غير القابلة للتفاوض بالنسبة للاحتياجات التي يفضل وفدك عدم التفاوض بشأنها، ولكن سيكون ذلك في ظل الظروف المناسبة.
  - o قد يكون لدى الوفد عدد من الاحتياجات أو الأهداف، التي لا يمكن تصنيف أيٍّ منها كنقاط حرجة. ومع ذلك يُشكِّل الفشل في تحقيق عدد كافٍ من هذه الأهداف أو الاحتياجات نقطة حرجة.
  - o قد يُعد هذا طيقة فعالة لإعادة توجيه وسيط لا يرغب سوى في التركيز على العناصر "غير القابلة للتفاوض". ومن خلال استخدام هذا النهج، يستطيع الوفد مناقشة كل عنصر من عناصره والتأكيد على أن الفشل في تحقيق عدد كافٍ من هذه العناصر سيشكِّل نقطة حرجة في حد ذاته.
- ثم اسأل لماذا هي "غير قابلة للتفاوض"؟
- هل راعى الوفد جميع البدائل المحتملة الأخرى؟
  - o كن متفتحًا للبدائل أو الحلول الجديدة أو الإبداعية.
- قم باستمرار بتقييم وإعادة تقييم "عدم القابلية للتفاوض" الخاصة باي احتياج في ضوء المعلومات والظروف الجديدة خلال عملية التقييم.

يُعد تحديد والتعامل بواقعية في ما يتعلق بهذه الاحتياجات أو الأهداف غير القابلة للتفاوض أمرًا حرجًا بالنسبة إلى وضع البيئة الشاملة لأهداف الوفد واستراتيجيته.

تقييم وتوقع أهداف الأطراف الأخرى

إن أي تحليل للنجاحات الخاصة التي يحققها وفدك واحتياجاته يجب أن يراعي نقاط قوة وأهداف الأطراف الأخرى، وذلك بما يتوافق مع الواقع قدر المستطاع. ويتطلب التخطيط لدورة تعليمية لأهداف الوفد من هذا الوفد التعرف على الموانع المتوقعة كنتيجة لأهداف وإجراءات الأطراف الأخرى. ويتطلب هذا من الوفد تقديم نفس التحليل النقدي إلى موقف الأطراف الأخرى، والذي يقدمه لنفسه. يجب أن يتم التمرين كتابيًا حتى يتمكن الوفد من الرجوع إليه لاحقًا

- اتبع خطوات تعريف النجاح كما لو كان الوفد يمثل كل طرف من الأطراف الأخرى.
- اتبع خطوات فهم الأهداف القصيرة وطويلة الأمد كما لو كان الوفد يمثل كل طرف من الأطراف الأخرى.
- راعِ السياق الثقافي للأطراف الأخرى والمدى الذي سيحدد به هذا السياق الثقافي مدى نظر الأطراف الأخرى لأهداف الوفد.
- قم بتقييم نقاط قوة وضعف الأطراف الأخرى بالإضافة إلى تصورها لنقاط قوتها وضعفها.
- من المهم إدرك أن بيئة أهداف الأطراف الأخرى واتخاذها للقرارات قد لا يخضع بشكل كامل للمنطق. وقد تؤثر عوامل مثل السياسات أو العاطفة أو المشكلات الشخصية، مثل الحساسية المبالغ فيها لإدراك الضعف، في هذه العملية.

الفريق الأحمر إن الطريقة الأكثر فعالية للمشاركة في هذه العملية هي أن يتم تكليف مجموعة صغيرة من وفدك بالمهمة السابقة المتعلقة بأحد الأطراف الأخرى. وهذا الدور بالغ الأهمية بالنسبة إلى التحضير الذي يقوم به وفدك ونجاحه النهائي. يضطلع "الفريق الأحمر" بدور متواصل من خلال المفاوضات كطريقة لاختبار استراتيجيات وفدك بصفة مستمرة مقابل مواقف وتكتيكات الأطراف الأخرى.

تحديد البديل الأفضل للوفد للتوصل إلى تفاوض ناجح

في مرحلة تحديد أهداف الوفد، راعِ ما سيحدث في حالة عدم تمكن الوفد من التوصل إلى حل يتم التفاوض بشأنه. ويضع البديل الأفضل للوفد إلى التفاوض الناجح معيارًا في مقابل التسويات المقترحة التي يجب قياسها، إنه أكثر مرونةً من "الخط القاعدي" النهائي. يجب على البديل الأفضل للوفد إلى التفاوض الناجح تذكير المفاوض بأن هناك أهداف أخرى يمكن تحقيقها حتى من دون قرار يتم التفاوض بشأنه.

- حدد بدائل تحقيق والمشاركة في حل يتم التفاوض بشأنه.
  - ربما يكون من غير الضروري التفاوض على الإطلاق لتحقيق المصلحة الفضلى لوفدك أو حتى التوصل لاتفاقية مع الأطراف الأخرى.
  - إنه عامل رئيسي أن يدرك وفدك أن التفاوض جزء من عملية بناء سلام طويلة.
- ترتيب أولويات البدائل.
- حدد أفضل البدائل للتفاوض الناجح لجميع الأطراف الأخرى لتحديد المواقف ذات الصلة بالأطراف الأخرى في التفاوض. (هذا مثال على مهمة "الفريق الأحمر".)

يجب أن يتم تحديد وتقييم البديل الأفضل للوفد إلى التفاوض الناجح أثناء مرور الوفد بمرحلة تحديد الأهداف لمساعدة الوفد على اختيار الاستراتيجية الأكثر نجاحًا في التفاوض. وسيساعد ذلك الوفد على تحديد الأهداف قصيرة وطويلة الأمد التي يجب ترتيب أولوياتها.

إدارة التوقعات

إن التفاوض عملية غير تامة. قد لا تؤدي جهود الوفد إلى العملية أو حتى النتيجة التي خطط لها الوفد وتمنى تحقيقها. وعندما يحقق الوفد أهدافه، قد يكون الوقت متأخرًا في العملية أكثر مما يتوقعه الوفد. وسيراعي الوفد ويخطط للعديد من المتغيرات قدر المستطاع في التخطيط لتفاوض الوفد. في حالة حدوث حالات فشل، فإنه من المهم إدارة توقعات الوفد التي لا يخسر تركيزها أو التزامه بأهدافها واستراتيجياتها من حالات الفشل المؤقتة والحتمية.

- حدد التوقعات التي يلزم الوفد إدارتها (الوفد نفسه، "جمهور" الوفد، و"مواطنو" الوفد).
- أبلغ جيدًا وباستمرار الوفد وجمهوره بالأهداف ومدى التقدم الذي يحرزه الوفد فيها.
- حافظ على التواصل الملائم داخل الوفد وبجمهورك لتجنب المفاجأة.
  - راعِ تحديد المتحدث (المتحدثين) داخل الوفد لإدارة المعلومات.
    - قد يكون المتحدث خبيرًا فنيًا خارجيًا.
    - قد يشتمل الوفد على العديد من المتحدثين، الذين يكون كل واحد منهم مسؤولاً عن جماهير أو مشكلات بعينها.
  - يجب أن يكون كل اتصال ذا معنى. وفي بعض الحالات، قد يكون من السابق لأوانه الكشف عن بعض المعلومات. بينما في حالات أخرى، قد يكون من المهم الكشف عن هذه المعلومات قدر المستطاع.
  - راعِ أن الأطراف الأخرى قد تكشف عن بعض المعلومات قبل أن يستعد وفدك للكشف عنها.
    - قد يكشف المعلقون الخارجيون، مثل وكالات الأخبار الدولية، عن المعلومات ويعلقون على هذه العملية. ويجب أن يأخذ وفدك هذا الأمر في الحسبان جيدًا وأن يستفيد منه، إن أمكن.
- تعرف على وأدر التوقعات العاطفية والفكرية الخاصة بالوفد.

بغض النظر عما يخطط الوفد له، ستكون هناك أحداث غير متوقعة أثناء هذه العملية. وإن العمل مع الوفد مسبقًا والاستعداد لاحتمال وقوع أحداث غير متوقعة سيجعل الوفد دائمًا في حالة إيجابية مع التركيز في حالات حدوث الصعاب. ولا يمكن بذل قدرًا أكبر من اللازم من الاستعداد تحسبًا للأحداث غير المتوقعة. يجب أن يتم الاستعداد مسبقًا.

المفاوضات لمرة واحدة مقابل المفاوضات المستمرة

في حالة تعريف شخص ما للتفاوض على أنه إما جلسة لمرة واحدة أو جلسة مستمرة، فإن هذا سيحدد عدد أو نوع الاحتياجات أو الأهداف التي يمكن للوفد تحقيقها. كما يجب أن يؤدي هذا بالوفد إلى ترتيب أولويات الاحتياجات أو الأهداف الخاصة بالوفد من البداية. لن يكون من الممكن تحقيق عشرات الأهداف في أسبوع واحد، ولكن ربما يستطيع الوفد تحقيق هدف واحد أو اثنين من الأهداف المهمة بالنسبة له.

- معرفة الحدود الزمنية للوفد ومدى صرامتها.

- معرفة من يراقب الحدود الزمنية: هل هو وفدك أو وفد آخر أو الوسيط؟

- راعِ ورتب أولويات الأهداف قصيرة وطويلة الأمد للوفد في ضوء الحدود الزمنية.

كما نُوقش أعلاه، قد تكون الحدود الزمنية اختيارات استراتيجية، بالإضافة إلى القيود، التي قد تؤدي إلى طرق أكثر فعالية لتحقيق أهداف الوفد. وبتعبير آخر، ضع في الحسبان أن تحديد الحدود الزمنية قد يكون أحد أهداف الوفد في حد ذاته.

الفصل الثاني: الإعداد

إن أحد الجوانب الأكثر أهميةً للتفاوض الناجح هو الإعداد. وقد يتم الفوز بالتفاوض أو خسارته في مرحلة الإعداد. في حالة مشاركة الوفد بالفعل في عملية تقييم داخلية لأهداف الوفد، فإنه يكون قد أتم الخطوة الأولى في الإعداد للتفاوض.

قد يؤدي الإعداد غير الكافي إلى ضرر لا يمكن إصلاحه في علاقات واحتمالية المفاوضات المستقبلية مع الأطراف المشاركة. ويتيح الإعداد الكافي للوفد فرصة توضيح أهداف الوفد، وتعريف أعضائه بالمشكلات الرئيسية والأطراف المشاركة، وتحديد نقاط الضعف في استراتيجية الوفد قبل أن يجري التفاوض. من خلال الاستعداد بشكل كافٍ للتفاوض، يقترب الوفد خطوة من تحقيق النجاح على النحو الذي حدده.

> لا يمكن أن يتم الإعداد الفعال إلا من خلال الاجتماعات الشخصية بين أعضاء الوفد. ويجب أن يتم الإعداد في موقع يستطيع فيه أعضاء الوفد التحرر من الانحرافات والسرية المحفوظة. ولا تبخس تقدير مقدار الوقت الذي يجب تخصيصه للإعداد. كقاعدة عامة، يجب على الوفد قضاء يوم واحد على الأقل في الإعداد لكل يوم متوقع من التفاوض.
>
> كما نُوقش في الأقسام السابقة، يتطلب الإعداد الملائم عقد جلسات أفكار مع المجموعة مع تدوين كل فكرة على إحدى اللوحات، والتشاور مع الخبراء الفنيين الخارجيين (المحامون مثلاً)، و"الفريق الأحمر".

وضع خطة التفاوض

إن خطة التفاوض المصممة جيدًا والاستراتيجية الشاملة هما قلب الإعداد الكافي. ويتطلب وضع إحدى الخطط من الوفد مراعاة المشكلات والمصالح والأطراف المشاركة في ضوء أهداف هذا الوفد، ومنحه فرصة وضع استراتيجية الوفد استنادًا إلى هذه الأهداف.

- ضع خطة تعالج أي جانب من التفاوض يمكنه أن يؤثر في قدرة الوفد على تحقيق أهدافه.

- يتمثل الجانب المتكامل لوضع إحدى الخطط الفعالة في المعرفة وفهم المشكلات والمصالح والأطراف المعنية (من منظور الوفد بالإضافة إلى منظور الأطراف الأخرى).

- يجب أن تشمل خطة التفاوض الخاصة بالوفد:

  - فهم واضح لأهداف الوفد.

  - استراتيجية الوفد لتحقيق تلك، أب مسار مكتوب ومحدد بوضوح للوفد لتحقيق نتيجته المطلوبة. (كما هو الحال دائمًا، يجب الحفاظ على سرية هذه الاستراتيجية المكتوبة وعدم الكشف عنها بشكل متعمد للأطراف الأخرى أو وسائل الإعلام.)

  - يشمل هيكل التفاوض (المفاوضات): البيئة والوقت والتسلسل.

  - المرونة المضمنة في شكل الخطط البديلة (في حالة وجود تغير في الأهداف، والمصالح، والأطراف، والظروف، إلخ.).

يجب ألا تكون خطة التفاوض الخاصة بالوفد شديدة الصرامة وقد (ويجب) أن تخضع للتغيير إلى حين أو حتى أثناء التفاوض نفسه. ومع ذلك، يجب أن تستمر الخطة في كونها نقطة مرجعية خلال مرحلة الإعداد، مما يتيح للوفد مواصلة التركيز ليس فقط على هدفه النهائي، بل والخطوات والوسائل اللازمة له لتحقيق ذلك. نظرًا لتغير الظروف وتطورها، يجب أن يستعد الوفد لتغيير استراتيجيته وخطة التفاوض الخاصة به بناءً على ذلك.

التعرف على الأطراف الأخرى

لا يمكن المبالغة في أهمية التعرف على الأطراف الأخرى في التفاوض. وتوخ الحذر لئلا تتخذ افتراضات في هذه المرحلة. وعلى الرغم من تعرف وفدك جيدًا على الأطراف الأخرى، إلا أن طرح الافتراضات في ما يتعلق مصالح وأهداف الأطراف الأخرى يمكنه حجب المشكلات وإعاقة قدرة الوفد على التفاوض بنجاح مع هذه الأطراف ومنعه من تحقيق النجاح. تذكر أن التعرف على الوسيط غالبًا ما يكون بنفس أهمية التعرف على الوفد (الوفود) الآخر.

- تعرف بقدر المستطاع على ما يمكن للوفد معرفته عن الأطراف الأخرى قبل بدء المفاوضات، وذلك حسب الوقت والظروف.
- يشمل التعرف على الأطراف الأخرى البحث عن الأفراد والمنظمات والدول المعنية.
  - راجع سجل كل طرف وسلوكيات الوفد المحدد، الذي يمثل الطرف الآخر حتى يتسنى للوفد توقع أسلوبه وكيفية معالجته للتفاوض.
- حدد أهداف ومصالح وأولويات وأهداف الأطراف الأخرى.
  - المصالح المالية، والمصالح السياسية، والمصالح المتعلقة بالسمعة، ومصالح الحرية، وغيرها.

البحث عن الأطراف الأخرى
لمعرفة المزيد بقدر المستطاع عن الأطراف الأخرى، يجب أن يستغل الوفد علاقاته الشخصية والمهنية للحصول على المعلومات، بالإضافة إلى استخدام تقنيات البحث القياسية، مثل الإنترنت ووسائل الإعلام الأخرى. وتشمل هذه العلاقات الوكالات المحلية والدولية، ومجموعات المصالح المحددة، والمنظمات غير الحكومية، والخبراء الفنيين الخارجيين، ووسائل الإعلام. كجزء من هذا البحث، من المهم التوصل إلى فهم لمدى إدراك الأطراف الأخرى من قِبل وبين مختلف الأشخاص. من أجل اكتساب أي قيمة حقيقية، يجب أن يتم ذلك قبل جلسات الإعداد الخاصة بك.

- فهم دور الوسيط.
  - قبل بدء أي عملية للتفاوض، من المهم فهم دور الوسيط. ويجب أن يتمتع وفدك بفهم كامل ومتكامل لمصالح وتوقعات الوسيط.

- تذكر أن للوسيط مصالحة وتحيزاته وجدول أعماله الخاص به.
- إن أحد مزايا تعيين محامٍ خبير في المفاوضات هو أنه سيكون غالبًا على دراية بطرف الوساطة.

- هناك عدة درجات لأدوار الوسيط، تتراوح من مجرد توفير موقع محايد لأغراض إجراء التفاوض (ضيف) للشخص، الذي يفرض قرارًا في المفاوضات (محكم الأمم المتحدة للعقوبات).

- تجنب طرح الافتراضات.
  - اطلب من الطرف الآخر تحديد أهدافه ومصالحه وأولوياته وأهدافه. استمع.
  - لا تفترض أن الجانب الآخر سيتحدث لغة الوفد.
    - قد يكون من المفيد أحيانًا للوفد إحضار مترجمه الفوري الخاص به حتى على الرغم من أن الأطراف الأخرى تعتقد إنه لا يلزم وجود أي مترجم – أي يعتقدون إن مهارتهم اللغوية كافية. وعلى الرغم من أهمية الاستجابة لرغبات الأطراف الأخرى، تأكد من وجود المترجم الفوري، إذا كان الوفد يعتقد إن عملية الاتصال ستُعاق بغياب المترجم الفوري الكفء، ويجب على الوفد ضمان وجود أحد المترجمين.
    - إن أمكن، يجب أن يكون المترجم الفوري الخاص بوفدك خبيرًا في المفاوضات الدولية. وكحد أدنى، يجب أن يكون هذا المترجم الفوري خبيرًا في الترجمة.
    - إن المترجم الفوري خبير فني يجب تعيينه ليكون جزءًا في وفدك. ويجب على المترجم الفوري إدراك أنه يتصرف بالنيابة عن وفدك وبتوجيه منه.
- قم بتقييم المواقف والحقوق القانونية لجميع الأطراف المعنية.
- قم بتقييم السلطة ذات الصلة، بالإضافة إلى قيود جميع الأطراف المعنية.
  - القيود السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية.
- استوعب ثقافات وعادات وشكليات الأطراف الأخرى، وأهمية الالتزام بهذه التقاليد.
  - قد تشمل الشكليات الوقت والشكل اللذين يحدد فيهما الوفد "مطالبه".
  - قد تشمل الشكليات تقاليد التواصل في التفاوض.
- اعرف واحترم النقاط الحساسة و"النقاط الحرجة" للوفد الآخر.

- قد يكون الوفد قادرًا على الشعور بوسطاء الصفقات التابعين للطرف الآخر عن طريق توجيه جدول أعمال في وقت سابق للاجتماع لإبداء تعليقاتهم. وفي حالة رفض الوفد الآخر للحديث عن بنود معينة في جدول الأعمال، فإن هذا يُعد مؤشرًا جيدًا على أن هذه العناصر نقاط حرجة.

- قد يكون لدى الطرف الآخر نقاط حرجة مشروعة. ومن الجدير بالاهتمام بذل بعض الجهد في البحث عن طريقة لاستيعاب نقاطها الحرجة، إذا كان ذلك معقولاً.

على الرغم من أن البحث الدقيق عن الأطراف المعنية يُعد أمرًا أساسيًا، إلا أنه لا يمكن المبالغة في أهمية التواصل مع الأطراف الأخرى والبحث عن التفاوض من منظورها. ويمكن أحيانًا استيقاء المعلومات المهمة من المحادثات غير الرسمية. في حالة سماح الوقت بذلك، فكِّر في إجراء محادثات أولية قبل التفاوض الفعلي للتعرف على جميع الجوانب الموضحة أعلاه.

إعداد البيئة: مكان إجراء التفاوض

في مرحلة إعداد التفاوض، قد تُحدث البيئة اختلافًا. إن استخدام الخدمات المادية واللوجستية استراتيجيًا وفهم مدى تأثير البيئة في الأطراف المشاركة والتفاوض نفسه يُعد جزءًا لا يتجزأ من الإعداد. ومن خلال اتخاذ القرارات بناءً على هذه التفاهمات، يجب أن يكون الوفد قادرًا على اختيار إحدى البيئات استراتيجيًا، مما سيساعد الوفد على تلبية أهدافه.

- ما البيئة التي ستساعد على تحقيق مصالح الوفد؟
  - حدد جوانب البيئة التي يرغب الوفد في تسويتها وتلك التي لا يتعلق الوفد بها.
- قم بتقييم الجوانب المختلفة للبيئة واسأل عن مدى ما يمكن أن يقدمه كل جانب من مساعدة لتحقيق التفاوض الناجح.
  - البيئة الجغرافية.
    - الموقع المحلي مقابل موقع الأطراف الأخرى مقابل الموقع المحايد - وازن بين أهمية إشعار جميع الأطراف بالراحة مقابل ميزة اكتساب أو فقدان ميزة نفسية طفيفة (ومن المحتمل ترك الطرف الآخر في وضع نفسي غير مواتي قليلاً).
    - اسأل عما إذا كان الموقع يتيح سلامة وأمان وسرية جميع الأطراف المعنية.
  - إمكانية الوصول.
    - الموقع البعيد مقابل الموقع سهل الوصول.
      - اسأل الوفد عما إذا كان يرغب في تحرير التفاوض من الانحرافات وما إذا كان الوفد يرغب في وصول وسائل الإعلام إليه.
      - هل يتيح الإعداد لكل طرف القدرة على المنح بشكل خاص في البيئات المريحة؟
    - هل يرغب الوفد في الوصول إلى وسائل الإعلام أو تجنب اطلاع وسائل الإعلام؟
    - هل سيستفيد الوفد من الحصول على المساعدة الخارجية، مثل تلك المقدَّمة من السفارات والقنصليات، إلخ؟

- فكِّر فيما إذا كان الموقع المقترح يسمح بالحصول العادل على الموارد، مثل الاتصالات، بالإضافة إلى الحقوق المتساوية في السفر (مثل متطلبات السفر).

- وسائل الاتصال.

  - حدد وسائل الاتصال الآمنة، بما في ذلك www.hushmail.com, والهواتف الخلوية، ومناطق الاجتماع "الخاصة".

  - في حالة الاحتياج إلى مترجمين، فحاول ضمان أن تشتمل المنشأة على أجهزة الترجمة الفورية.

- مع مراعاة جوانب البيئة التي ستساعد الوفد على تحقيق أهدافه، فكِّر في البيئة من منظور كل طرف لضمان ألا تعوق البيئة المختارة التفاوض في نهاية الأمر.

  - لا يرغب الوفد مطلقًا في المشكلات العملية التي يسهل تحديدها واجتنابها لإعاقة "نجاح" الوفد.

- حدد الطرف الأكثر ملائمةً لاختيار البيئة.

بعد التفكير في البيئة من منظور كل طرف، هل ستكون بيئة أخرى أكثر مساعدةً لاستراتيجية التفاوض الشاملة الخاصة بالوفد؟ بمجرد اختيار البيئة، تأكد من الترتيب للخدمات اللوجستية التي تمت مناقشتها أعلاه.

اختيار من في الغرفة

إن تحديد الأشخاص الذين يضعهم الوفد "في الغرفة" أثناء التفاوض ومرحلة التفاوض التي تدرجهم هناك من الممكن أن يؤثر في نجاح التفاوض ونتيجته النهائية. وكجزء من خطة التفاوض الخاصة بالوفد، لا تفكر فقط فيمن سيحضر في الغرفة أثناء التفاوض الفعلي، بل وفيمن يجب أن يشارك في الجوانب الأخرى للتفاوض، بما في ذلك الإعداد، والاتصالات (الداخلية أو الخارجية) التي تقوم بإبلاغ الفريق. تُعد معرفة المعلومات عن الأطراف الأخرى الحاضرة في الغرفة أمرًا حاسمًا في تجميع فريق التفاوض التابع للوفد.

- من الأفراد الذين سيساعدون فريقنا على تحقيق أهدافه وإحراز النجاح في نهاية المطاف، في جميع مراحل التفاوض؟
- قم بتقييم حالة الأشخاص الذين يجب عليهم الحضور في الغرفة.
  - يجب أن يتمتع الأشخاص الحاضرين في الغرفة من الطرفين بحالة متساوية.
  - لا يرغب الوفد في حضور "صناع القرار" التابعين للوفد في الغرفة، في حالة عدم حضور صناع القرار التابعين للطرف الآخر هناك.
- قم بتقييم المرحلة التي يمر بها الوفد في المفاوضات.
  - المراحل الأولية أو مراحل "عقد الصفقات".
- عند اختيار الأفراد للانضمام إلى فريق التفاوض، ضع في الحسبان اختيار الأشخاص: (أولاً) الخبراء في المفاوضات، و(ثانيًا) الذين على (أو يمكنهم) وعي بالمشكلات والأطراف والمصالح المعنية، و(ثالثًا) الذين لديهم الرغبة والوسائل للمشاركة.
- هل هناك أفراد آخرين يجب أن يشملهم الوفد في التفاوض بناءً على اعتبارات أخرى؟
  - السياسات الداخلية، من أجل "الشراء" من طرف الوفد/من طرفه.
  - هل هناك مجموعات محددة من جمهور الوفد، يرغب الوفد في تمثيلها في فريق التفاوض التابع له لتسهيل عملية الحصول على الموافقة لأي اتفاقيات يتم التوصل إليها؟
  - هناك مرونة وقدرة على التكيف مع معتقداتها ومصالحها بما يلائم احتياجات فريق التفاوض.
- فكِّر في الأشخاص الذين قد يُحضرهم الجانب الآخر إلى الغرفة.

- كن على دراية بالقيود الداخلية المفروضة على الجانب الآخر، أي القيود السياسية والثقافية.
- حدد من الذي يمتلك سلطة عقد الصفقات و/أو يُعد صانع القرار النهائي.

- تعرف على أي نزاعات شخصية محتملة أو فعلية بين الأطراف.
- إن بناء الثقة والعلاقة الشخصية يترك أثرًا مفيدًا إلى حد كبير على نتيجة المفاوضات.
- كن حساسًا للاعتبارات الثقافية أو المشكلات الأخرى المتعلقة بمن يختارهم الوفد للحضور في الغرفة.
- لا تخف أبدًا من إعادة تقييم قرارات التمثيل الخاصة بالوفد. فإن الأساليب المختلفة للمفاوضات قد تستدعي مهارة وخبرة وتجربة مختلفة.

بعد التفكير في المشكلات السابقة، بما في ذلك مرحلة التفاوض، والسلطة المشابهة، وشخصية وثقافات الأطراف المعنية، حدد ما إذا كان الوفد يرغب في إعادة التفكير في الأشخاص الذين يرغب الوفد في إحضارهم إلى الغرفة.

تحديد الأدوار

من الضروري أثناء مرحلة الإعداد أن يحدد الوفد أدواره ومسؤولياته، التي قد تتأثر بأهدافه. وهناك العديد من النهج المختلفة للطريقة التي يمكن بها هيكلة الوفود، بدءًا من هيكل المساواة المحض حتى الهيكل التسلسلي. واكتشفت الدول أن الوفود الأكثر فعالية هي تلك التي تمت هيكلتها بطريقة تسلسلية. بمجرد تحديد الهيكل، إن تحديد الأدوار التي سيضطلع بها كل عضو، وتحديد هذه الأدوار بشكل كافٍ، والشرح للوفد مدى تلائم الأدوار مع بعضها البعض سيتيح للوفد العمل معًا بفعالية نحو تحقيق هدف مشترك.

من المهم لكل عضو في الوفد، بما في ذلك خبرائه الفنيين، معرفة دوره في الوفد وفهم مسؤولياته الفردية في العملية. يُوصى بالاستعانة بالأشخاص التالين:

- صانع القرار
  - عضو الوفد الذي سيتحمل مسؤولية ضمان تنفيذ الاستراتيجية ووفاء كل عضو من أعضاء الوفد الآخرين بمسؤولياته على النحو المخطط له.
- المتحدث.
  - بوجه عام، يجب تفويض شخص واحد للتحدث بالنيابة عن الوفد لضمان توصيل رسالة متسقة والحفاظ على استراتيجية التفاوض المحددة مسبقًا.
  - في حالة تحدث الأطراف الأخرى أو وسائل الإعلام إلى أعضاء الوفد، يجب أن تظل الرسالة والاستراتيجية متسقة.
  - كما قد يؤثر اختيار المتحدث في الممثل الذي يتواصل معه الوسيط على الجانب الآخر.
- الشخص الفني الذي يستوعب المشكلات الأساسية بشكل كامل.
- الشخص المؤثر.
- الخصم (أي كيان عسكري أو ديني) عند اللزوم.
- العضو المحدد والمسؤول عن توقع نقاط قوة واستراتيجيات الوفد الآخر (عضو "الفريق الأحمر").
- المترجم الفوري / الميسر اللغوي

- اكتب في الوثيقة كل شيء يُقال ودوِّن أي ردود مادية يتم عرضها من قِبل الممثلين المختلفين للطرف المعارض.

في كل حالة، يجب مراعاة حجم وتركيبة الوفد بدقة، نظرًا لأن الوفد قد يرغب في تقديم هؤلاء الأشخاص إلى مائدة التفاوض أو قد يحتاج إلى استبعادهم لتلبية أهدافه. وعلى الرغم من أن العضو الواحد قد يكون لديه العديد من الأدوار، إلا أنه يجب الاضطلاع بكل دور من هذه الأدوار من قِبل عضو الوفد. إن معظم الدول توصلت إلى أن الكتاب والمترجم الفوري يجب ألا يتحمل القيام بأي أدوار إضافية. يجب أن يعرف الوفد الأشخاص الذين يقدمهم الوفد الآخر لحضور التفاوض حتى يحضر الأشخاص المناسبون من كل وفد ويتحقق التوازن المناسب بين الوفود.

من المهم التخطيط مسبقًا لاحتمال حدوث خلل في الأدوار، حيث يفشل شخص ما في "الالتزام بدوره". ولتجنب هذا الأمر، قم بتصميم وسائل اتصال بين أعضاء الوفد. على سبيل المثال، في حالة حدوث خلل أثناء إحدى جلسات التفاوض، فإنه يجوز لصانع القرار اغتنام ذلك كفرصة لأخذ قسط من الراحة من التفاوض ومناقشة الأمر مع الوفد. قد يستطيع الوفد بهذه الطريقة الرجوع إلى خطته الاستراتيجية الأصلية مع التعرض للحد الأدنى من الآثار السلبية.

اختيار أسلوب

إن اختيار أسلوب التفاوض سيساعد على تحديد الوتيرة، وسيؤثر أيضًا في النتيجة النهائية لتفاوض الوفد. اختر أسلوبًا يعتقد الوفد أنه الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهدافه. وفي الوقت نفسه، لا تنتهج سوى أسلوبًا يكون طبيعيًا وصادقًا.

- بناءً على نوع التفاوض، والوقت، والأطراف المشاركة، قم بتقييم الأسلوب الذي سيكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف الوفد.
- فكِّر في مدى وما إذا كان الوفد يجب أن يعدل أسلوبه لمراعاة الاختلافات المتعلقة بالثقافة، والنوع، والشخصية، إلخ.
- تعلم ثقافة الوسيط، بما في ذلك الطقوس الأساليب والأعراف، وفكِّر في اختيار أسلوب يمكنه استيعاب أو استغلال هذه الأعراف.
- قم بتقدير ثقافة الوفد الآخر، بما في ذلك الطقوس الأساليب والأعراف، وفكِّر في اختيار أسلوب يمكنه استيعاب أو استغلال هذه الأعراف.
    - قد تكون بعض الأساليب فعالية، بما في ذلك تلك التي تكون استرضائية، وتلك التي تكون أكثر عدوانية وهجومًا، وتلك التي تكون أكثر حيادية. ومن الفعالية أحيانًا أن يفترض بعض أعضاء الوفد أساليب مختلفة بشكل متعمد.
- حقق الموازنة في المرونة حيال الاحتفاظ بأسلوب متسق من أجل كسب المصداقية والثقة.
- تعرف على الاحتياجات والقيود الموجودة داخل تنظيم الوفد، بالإضافة إلى تلك الخاصة بالجانب الآخر.

كن "خبير" الحقائق والمشكلات في الغرفة

بغض النظر عن مقدار الوقت والجهد الذي يبذله الوفد أثناء الاستعداد للتفاوض، لا يتم إعداد الوفد، ما لم يبحث ويتعرف أعضاء الوفد بأنفسهم على جميع الحقائق والمشكلات الأساسية المعنية. ويُعد فهم جميع الحقائق والمشكلات المعنية في التفاوض الوجه الأكثر أهمية للاستعداد. لا تعتمد على الآخرين لمعرفة الحقائق والمشكلات الأساسية المعنية.

- إذا كان فريق الوفد يشتمل على مجموعات فرعية، فتأكد على الأقل من أن قائد الفريق يستوعب جميع الحقائق والمشكلات الأساسية، بالإضافة إلى الأهداف قصيرة وطويلة الأمد.
- افهم ما هو على المحك. أنشئ قائمة مرجعية بالمشكلات والحقائق الأساسية المعنية حتى يفقد الوفد في وسط المفاوضات مراقبة المشكلات المهمة في طريقه إلى تحقيق هدفه النهائي.
- راعِ العوامل الداخلية مثل: العلاقات بين الأطراف والهيكل التنظيمي الاجتماعي.
- راعِ العوامل الخارجية مثل: السياسات الاقتصادية والسياسية، والسوق الدولي، والمواقع الجغرافية، والموارد.
- قم بتقييم الاعتبارات الأخرى، بما في ذلك: العوامل القانونية، والشواغل الأخلاقية أو القانونية.
- تذكر أن خبراء الطرف الثالث، والوسطاء لديهم وجهات النظر والمصالح والتحيزات الخاصة بهم.

الفصل الثالث: في الغرفة: بناء الثقة والشروع في العمل

في بيئة التفاوض، يجب بناء الثقة من خلال إرسائها في عملية التفاوض، ويجب النظر لكل طرف على أنه مفاوض حسن النية. ويمكن بناء هذه الثقة من خلال المفاوضات التي يتم عقدها، وطريقة بدء المفاوضات، وكيفية تواصل الأطراف خلال الجلسات.

بناء الثقة

الثقة هي الأساس الذي يقوم عليه التفاوض: من دونها، سيفشل التفاوض. ولذلك، يجب على جميع الأطراف أن تراعي الثقة وأهميتها في المفاوضات.

في ما يتعلق ببناء الثقة في العملية، من المهم إظهار أن وفدك يثق في إمكانية نجاح عملية التفاوض في حل النزاع. ويجب على وفدك توصيل اعتقاد بأن عملية التفاوض يمكنها أن تؤدي إلى حل جيد للنزاع بالنسبة إلى جميع الأطراف المعنية. يجب على وفدك إظهار رغبته في التفاوض بشأن حل النزاع وأن الحل الذي تم التفاوض بشأنه سيتم تنفيذه وانتهاجه من قِبل وفدك وجمهوره.

إن بناء الثقة في وفدك له نفس أهمية بناء الثقة في المفاوض. ويجب أن يثبت وفدك للأطراف الأخرى المعية أنه جدير بثقتها. ومن المهم أن يعتقد الجانب الآخر أن وفدك يقول ويعتقد أنه يمكنه الوفاء بأي وعد أو امتياز يقدمه في التفاوض. قد يكون بناء الثقة الشخصية بين الأطراف صعبًا جدًا، ولكن يجب بذل كل جهد من أجل "إضفاء الصفة البشرية" على أعضاء الوفد عن طريق إثبات أن كل فرد في عملية التفاوض يشارك في رغبة مشتركة لحل النزاع.

يجب أن يضع وفدك في الحسبان أنه يجب عليه الاحتفاظ بالثقة التي نالها لدى جمهوره. وفي النهاية، يجب أن يحظى أي حل تم التصول إليه في المفاوضات بدعم الأعضاء قبل أن يتم تنفيذه بنجاح – تذكر أن أعضاء وفدك لن يحصلوا على ميزة العلاقة الشخصية مع المفاوضين الآخرين.

تشمل بعض أساليب بناء هذه الثقة:

- توخي الانتباه لتحقيق الراحة البدنية لجميع الأطراف في التفاوض.
- التزام الأدب والكياسة والتقبل تجاه البيانات والأفكار والمواقف التي تتخذها الأطراف الأخرى من البداية.
- شارك في بعض المناقشات الطارئة قبل بدء مفاوضات اليوم وأثناء فترات الراحة، إن أمكن، وذلك لإقامة علاقة مع الأطراف الأخرى.
- راعِ ثقافة وأعراف الأطراف الأخرى، إن أمكن.
- اثبت جدارة الوفد عن طريق إقامة الدليل على ما يقوله الوفد ماديًا (أي، الوثائق أو مقطع الفيديو أو بيانات من طرف ثالث محايد تثق فيه الأطراف الأخرى).

- لا تضلل أو لا تبالغ في المطالب عندما تكون الحقائق والمطالب معروفة جيدًا للأطراف الأخرى - لن يؤدي الكذب إلى بناء الثقة، ولن تؤدي المبالغة المستمرة إلا الإضرار بمصداقية الوفد.

بغض النظر عن الأساليب التي يستخدمها وفدك، يجب أن تكون هذه الأساليب دائمًا جزءًا من الاختيار المدروس والهادف، الذي تم تحديده لتحقيق الأهداف الإجمالية للوفد.

قبل التفاوض

تبدأ عملية التفاوض بفترة طويلة قبل وصول الوفد والأطراف الأخرى إلى موقع التفاوض في التاريخ المحدد. إن القرارات المبكرة التي تبدو روتينية وبسيطة (بما في ذلك تحديد التاريخ والموقع، وتحديد من يجب أن وسيشارك (في جانب الوفد وأعضائه)، وهيكلة جدول الأعمال) قد تكون بنفس أهمية التفاوض نفسه. ستحدد هذه القرارات مرحلة التفاوض ونطاقه، وتحدد السلطة والرقابة، وتضع في نهاية المطاف الوفد على طريقه إلى النجاح. استغل كل فرصة لتحديد دلائل التفاوض.

- من الممكن (ويجب) إعداد أي وفد لأخذ زمام المبادرة، بغض النظر عن نقطة القوة ذات الصلة ومواقف السلطة.
- بواسطة بعض وسائل الاتصال الأولية (المكالمة الهاتفية أو الخطاب أو غيره)، خذ زمام المبادرة لبدء عملية التفاوض بشأن مصطلحات وفدك.
  - ضع القواعد الأساسية.
  - أنشئ جدول الأعمال (أي حدد ما يرغب الوفد في تحقيقه وحدد التوقعات).
  - اقترح من يجب الحضور في كل جانب. ألح على حضور الشخص الذي يتمتع بالسلطة. وألح على المساواة بين المشاركين في المكانة والصلاحية.
  - حدد موقع ومدة التفاوض.
- إن هذه هي الفرصة الأولى للوفد للسيطرة على ونقل المبادئ المهمة لموقف الوفد. وحدد الوتيرة المناسبة.
- ضع في الحسبان ما إذا كان الوفد قد يستفيد من اجتماع "جمع المعلومات" أو لا قبل التفاوض. وسيتمكن الوفد من معرفة معلومات عن الطرف الآخر، ولكن قد لا يستطيع تحقيق أهداف الوفد أثناء هذا الاجتماع. قد يكون التفاوض عملية وليس مجرد اجتماع لمرة واحدة.

إعداد المشهد

إن موقع التفاوض، والبيئة المادية، والطريقة التي سيملأ بها فريق الوفد المساحة سيؤثر في قدرة الوفد على تحقيق أهداف التفاوض الخاص به. زر من فرص الوفد لتحديد المرحلة بطريقة تجعل الوفد يشعر بأقصى مستوى من الراحة وبالسيطرة.

- المساحة/الموقع المادي
  - إذا كان الوفد في موقف تحديد الموقع، فادعو الطرف الآخر إلى الموقع المحلي للوفد. وسيتمتع الوفد بميزة "ميدانية" معينة، وسوف يتمكن من السيطرة على كثير من جوانب التفاوض من البداية.
  - يُعد الموقع المحايد اختيارًا ثانيًا مقبولاً، ويُفضل التفاوض في الموقع المختار والخاص بالطرف الآخر.
    - في حالة وجوب عقد تفاوض الوفد في موقع محايد أو للخصم، فتأكد من أن الوفد هو أول من يصل إلى هذا المكان.
  - انتبه دائمًا إلى الأمان عند تحديد (أو الاتفاق على) موقع مادي للتفاوض. وهل سيكون الوفد آمنًا؟ هل سيتمتع الوفد بمكان آمن لعقد مؤتمرات خاصة وسرية إذا لم الأمر (أي هل هناك غرفة لعزل الوفد في موقع خالٍ من المراقبة)؟
- إعداد المكان
  - احضر مبكرًا. وليكن هدفك الوصول أولاً. سيتيح هذا للوفد المطالبة بملكية المكان.
  - الأشياء التي يجب أخذها في الاعتبار في أي مكان:
    - هل هناك نوافذ في الغرفة؟ إذا كان الأمر كذلك، قد يرغب أعضاء الوفد في الجلوس وخلفهم النافذة (سيتطلب هذا من الطرف الآخر النظر في الضوء، ويرسم هذا غالبًا صورة ظلية للوفد ويجعل من الصعب قراءة تعبيراته). وفي هذا الموقف، سيتمكن الوفد أيضًا من مقاومة أي انحرافات خارجية ومواصلة التركيز في المناقشات).
    - افحص الكراسي لضمان أن يختار الوفد الكراسي ذات الارتفاع المناسب. ولا يرغب أعضاء الوفد في الجلوس بمستوى ارتفاع منخفض عن مستوى ارتفاع الطرف الآخر.

- أجلس أعضاء الوفد على أحد جانبي المائدة المستطيلة/المربعة/البيضاوية/المستديرة حتى يستطيع هذا الطرف مواجهة الطرف الآخر.
- ضع متحدث الوفد بالقرب من الوسيط المحايد.

o الأشياء التي يجب مراعاتها إذا كان وفدك هو المضيف:

- مدى الراحة التي يرغب الوفد في توفيرها للطرف الآخر (فكر فيما إذا كان الوفد يرغب في تقدي الطعام أو المشروبات وما يجب أن تكون عليه درجة الحرارة).
- هل يرغب الوفد في إتاحة فرص لمقاطعة الأطراف الأخرى؟

إتاحة فرص المقاطعة إن الميزة التي يكتسبها وفدك باعتباره المضيف هو أنه يمكنه الاستفادة من حقيقة أن مكان وفدك، على سبيل المثال، هو الذي يتم وفقًا له جدولة أوقات فترات الاستراحة، وتحديد أوقات تقديم الأطعمة والمشروبات في الغرفة، وأوقات انضمام الأشخاص للاجتماع. ويتيح هذا لوفدك السيطرة المتواصلة في التقدم وحتى المزاج العام للتفاوض. عندما لا يكون وفدك هو الطرف المضيف، فإنه ربما لا يزال يستفيد من هذه الفرص أو الحد من ميزة المضيف، على سبيل المثال، من خلال اقتراح جدول أعمال يحدد أوقات فترات الراحة أو تقديم المشروبات في الغرفة أو الأشخاص الذين ينضمون إلى الاجتماع.

· حضور الوفد في المكان

o فكِّر في عدد الأشخاص في مجموعة الوفد والرسالة التي يقدمها هذا العدد.

o في حالة عدم شعور الوفد بالقلق تجاه عدد المشاركين الأكبر من اللازم، فراعِ بذل الوسع في الاضطلاع بالأدوار التالية: المتحدث، مدوِّن الملاحظات، صانع القرار، الخبير الموضوعي/الفني، المراقب، المشرف.

o إذا كان يُفضل إشراك عدد قليل من المشاركين في فريق الوفد، فتأكد من أن الوفد قد حدد بوضوح متحدثًا واحدًا سيقود التفاوض ويتحمل مسؤوليته.

- تأكد من أن جميع أعضاء فريق الوفد يستوعبون أهدافه ومن أنهم يشكّلون الصورة، التي سوف تساعد على النحو الأفضل الوفد على تحقيق أهداف الوفد. ناقش وخطط صورة فريق جماعي (فريق سهل ويخضع للسيطرة). وتذكر أن المجموعة التي تبدو أكثر قلقًا حيال التسوية من المرجح أن تخسر.

إنشاء التكافؤ

في أي تفاوض، من الضروري على الوفد اختيار أفضل الأشخاص للمشاركة. وقد تتعرض قدرة الوفد على التواصل بفعالية لمعوقات، في حالة عدم حضور الأشخاص الذين يتمتعون بالصلاحية وسلطة صنع القرار هناك.

- حدد هويات وعناوين كل شخص يرغب الوفد في إشراكه.
- من المهم أن يكون جميع المشاركين في كل جوانب التفاوض ذوي مكانة مشابهة وأن تتوفر المساواة لكل أعضاء جميع الفرق.
- اختر الخبراء الفنيين المناسبين لتقديم النصائح للوفد في غرفة التفاوض. ومن المتوقع أن يكون هؤلاء ذوي مكانة محترمة لدى جميع الأطراف في المجالات ذات الصلة.
- تأكد من أن جميع الأطراف يقدمون الأعضاء المناسبين لحضور المفاوضات كذلك (ربما يكون ذلك من خلال تأكيد أثناء الاتصالات الأولية للوفد).

التحيات / الانطباعات الأولية للأطراف

إن الوفد الذي يحضر أولاً في الغرفة هو من يقوم بتحية الأشخاص عند وصولهم. وهذه هي الفرصة الأولى لتحديد وثيرة التفاوض بالكامل وتحديد مراقبة وسلطة الوفد. وقد تكون تحية الوفد عادية أو رسمية أو محترمة أو ودودة أو مجاملة. في كل الأحوال يجب على الوفد تحديد الوتيرة الملائمة عن طريق: (أ) اختيار الكلمات، و(ب) مستوى الصوت، و(ج) طريقة الحديث، و(د) نغمة الصوت، و(هـ) التعبير، و(و) تعبيرات الجسد. ويجب أن تكون التحية متسقة مع شخصية الوفد مع التعبير عن ذلك في أفضل نغمة لتحقيق أهدافه.

- ضع في الحسبان جيدًا اختيار الوفد للتحية.
  - حدد أسلوب التحية مع إدراك التوقعات الثقافية.
    - هل يرغب الوفد في تقديم التحية بالأسلوب الثقافي للأطراف الأخرى أم بأسلوبه الخاص؟
      - إن تقديم التحية بعرف الأطراف الأخرى يمكنه خلق نية حسنة وإتاحة فرصة لتعزيز علاقة شخصية إيجابية.
      - إن تقديم التحية بعرف وفدك قد يعطي نغمة اكثر رسميةً وأقل استرضاءً.
      - يجب الانتباه جيدًا لجميع النهج المتسقة مع استراتيجية وأهداف الوفد.
  - لتحقيق الثقة والهدف الجاد، يجوز للوفد اختيار أسلوب أكثر رسمية.
  - أثناء الاجتماعات، راقب وادرس الأطراف الأخرى. فغن رد فعلها واستجابتها ستوفر مؤشرًا على مزاجها وتقبلها وتوقعها.
- قد يشمل جزء من التحية تذكير الأطراف بجدول الأعمال والقواعد الأساسية. إن وفدك الآن هو من يقود التفاوض.
- استخدم التحية كفرصة للتعرف على مشكلات الوفد. وبدلاً من ذلك، استخدم التحية لتشجيع كل طرف على لتعبير عن أهدافه ومشكلاته لبدء المفاوضات.

لا تصدر أحكامًا بشأن الأطراف الأخرى بناءً على مظاهرها الخارجية فقط. فإن المظهر المادي، مثل النوع، والارتفاع، والوزن، والأسلوب الشخصي يعطي رسالة غير كاملة. وحدد الصورة التي يريدها/يحتاج إليها في المشروع. إذا كان وفدك يقدم افتراضات بناءً على المظهر المادي، فلا تبخس تقدير الأطراف الأخرى كنتيجة لذلك، مما يجعل وفدك في موقف لا يُحسد عليه. وقد يكون نفس الشيء حقيقيًا بشأن الأحكام التي تتخذها الأطراف الأخرى بشأن وفدك، ما قد يمنحه إحدى المزايا.

المترجمون الفوريون

عادةً ما يكون المترجمون الفوريين ضروريين في المفاوضات بين الأشخاص من ذوي الثقافات المختلفة. وإن أمكن على الإطلاق، من المفيد توفير عدد كافٍ من المترجمين الفوريين والأجهزة لإجراء ترجمة فورية، في حالة تطلب ترجمة إلى أكثر من لغة واحدة. على سبيل المثال، إذا كان المتحدث يتحدث باللغة الإنجليزية، ويتحدث مستمعان باللغة العربية واللغة الهنغارية، لذا يجب توفر مترجمين منفصلين يمكنهما الترجمة من الإنجليزية إلى العربية ومن الإنجليزية إلى الهنغارية أثناء حديث المتحدث باللغة الإنجليزية. إن أداء التراجم بالتسلسل يستنفد الوقت وقد يؤدي إلى مزيد من الارتباك.

- ضع المترجم الفوري للوفد في مكان يمكنه من خلاله مشاهدة وسماع المتحدث (المتحدثين). ويجب ألا يكون المترجم الفوري عضوًا في وفدك، ولكنه ينبغي أن يدرك أن التزامه الأساسي هو خدمة وفدك.
- في حالة استعانة الطرف الآخر لمترجم فوري، فتأكد من وجود الوفد في موقع يتيح له مشاهدة المتحدث عن الطرف الآخر، وليس المترجم الفوري.
  - انتبه إلى أنه بالاستعانة بمترجم فوري، قد يرسل وفدك رسالة ثقافية أو استراتيجية.
    - هل سيفضل الوفد الآخر أن يرى وفدك يحاول تحدث لغته؟
    - هل ينم الأمر عن الاحترام البالغ في حالة وجود شخص من بين وفدك يتحدث لغة الوفد الآخر، على الرغم من الميزة التي تعود على وفدك بفضل ذلك؟
  - لا تبالغ في تقدير طلاقة المترجم الفوري. وتأكد من ان الوفد قد اختار بعناية مترجمًا فوريًا يفهم لغة ولهجة وثقافة وعامية الطرف الآخر.
  - انتبه إلى أن بعض المفاهيم أو الكلمات لا تتم ترجمتها جيدًا. فاصدر التعليمات للمترجم الفوري التابع للوفد لتنبيه هذا الوفد في حالة استخدام الطرف الآخر لكلمة أو مفهوم لا يوجد له معادل في لغة الوفد.
  - لا تفترض أن الأطراف الأخرى لا يمكنها فهم وفدك، لأنها تتحدث لغة أخرى.
  - تأكد من أن كل شيء يقوله وفدك يمكن سماعه وفهمه بوضوح من قِبل الأطراف الأخرى.
  - لا تحاول إجراء مناقشات خاصة بين وفدك في حضور الأطراف الأخرى. وحتى لو كانت الأطراف الأخرى لا يمكنها فهم كلمات وفدك

، ستتمكن هذه الأطراف من مراقبة الطريقة التي يتواصل بها وفدك من خلال الغيماءات والنغمة والسرعة ومستوى الصوت.

- هل يُجري وفدك مناقشات خاصة في غرفة آمنة بعيدًا عن الأطراف الأخرى؟

التعارف

عند بدء المفاوضات، من المفيد غالبًا إشعار المشاركين بالراحة والبحث عن المجالات الأولية التي يتفق عليها الأطراف. وتكون طريقة تحقيق ذلك من خلال معرفة وفهم واحترام الأطراف الأخرى وثقافاتهم. وسيكون لكل طرف تفضيلاته الخاصة به فيما يتعلق بالشكليات والطقوس والأعراف الاجتماعية. فاعرف تفضيلات الأطراف الأخرى، وقم بتضمين كل هذا في خطة تفاوض وفدك. وفي مرحلة بداية التفاوض، من الضوروي لوفدك تنفيذ استراتيجياته بناءً على الاستراتيجيات المبدئية وليس الانفعال.

- يجب مراعاة ما يلي في حالة دعوة وفدك إلى تجمع اجتماعي غير رسمي يسبق التفاوض:
  - استعن دائمًا بالحكم والاهتمام السديدين.
  - يُستخدم استهلاك الكحول غالبًا كجزء من التجمع الاجتماعي، ولكن يمكن استخدامه لصالح الأطراف.
  - استعد للمفاوضات الاجتماعية تناول الطعام والترطيب مسبقًا.
  - تأكد حتى من معالجة أي تفاعل اجتماعي حتى لا تزيد الأعباء بشكل مفرط على الوفد من قِبل الأطراف الأخرى.
- بمجرد حضور الوفد في التفاوض:
  - قدِّم تحية الوفد (ونغمة تحية الوفد) للتعارف.
  - راقب وتكيف مع شخصيات وسرعة وأهداف الأطراف الأخرى. وتأكد من تتبع النغمة أو الاستراتيجية الشاملة للوفد، والتي تم وضعها في جلسات التخطيط قبل التفاوض مع خبرائك ومستشارينك الفنيين.
    - بمجرد بدء التفاوض، استعد للتكيف في حالة توفر معلومات جديدة. ومع ذلك، يجب أن يتم أي تغيير في الاستراتيجية المُعدة بقدر مماثل من التخطيط والتفكير.
  - يجب على المتحدث عن الوفد قيادة التفاوض بتذكير المشاركين بالقواعد والأهداف. ومن خلال تولي مسؤولية المناقشة، سيحافظ وفدك على سيطرته.
  - اتخذ بعض القرارات الاستراتيجية قبل الخوض في المشكلات الموضوعية:

- هل يرغب الوفد في دعوة الطرف الآخر للحديث بموضوعية أولاً (حتى يتسنى لوفدك التعلم قبل الإقدام على تقديم مواقفه)؟
- هل يرغب الوفد في البدء بالمشكلات والنقاط الموضوعية في الاتفاقية (حتى يحقق الوفد النجاح مبكرًا وخلق زخم قوي)؟
- هل يرغب الوفد في طرح مشكلاته الأكثر أهميةً أولاً؟

○ في حالة سيطرة الأطراف الأخرى على المناقشة، يستطيع وفدك محاولة استعادة أو خلق السيطرة دون إعلام الأطراف الأخرى باستراتيجياته:

- تحدث قليلاً جدًا ودع الأطراف الأخرى تعبر عن نفسها لمساعدة وفدك على التعلم منها.
- أجب عن الأسئلة واغتنم الفرصة لتوجيه المحادثة تجاه المشكلات التي يعتبرها وفدك أكثر أهميةً (أو النقاط التي يثق فيها وفدك بشكل أكبر). اعرف نقاط قوة وضعف وفدك وابتعد بالمحادثة عن نقاط الضعف.

مراعاة السرية

في أي تفاوض، سيتمتع جميع الأطراف بالحصول على معلومات سرية ستساعد وتضر قضاياهم على حد سواء. ففكِّر مسبقًا في المعلومات التي يلزم الحفاظ على سريتها وما يمكن استخدامه للمساومة به لاحقًا. فكِّر أيضًا في المعلومات السرية التي يعتقد وفدك أنها في حيازة الطرف اللآخر، وطريقة حصول الوفد عليها.

- إذا كان الوفد لا يثق في الأطراف الأخرى أو يشعر بالقلق حيال الكشف عن هذه المعلومات السرية التي تم الإفصاح عنها في التفاوض، فاختبر الأطراف الأخرى قبل التفاوض عن طريق تمرير معلومات (جيدة) غير سرية وانتظر ما إذا كانت ستتم مشاركتها مع الآخرين ("تسريبها").

- افترض أن أي شيء يقوله وفدك للأطراف الأخرى لن يبقى سريًا، وذلك بغض النظر عن التأكيدات المقدَّمة.

- لا تقم أبدًا بإدارة المناقشات الخاصة بوفدك في وجود الأطراف الأخرى. وإن الطريقة المطلقة والوحيدة للتأكد من أن المحادثات السرية لوفدك ستظل سرية هو إدارتها في غرفة خاصة آمنة بعيدًا عن الأطراف الأخرى.

- بمجرد أن يقرر وفدك الكشف عن بعض المعلومات السرية:

  - فلا تكشف عنها جميعًا مرة واحدة. ويجب استخدام مشاركة المعلومات بطريقة استراتيجية وقد تكون فعالة جدًا. احتفظ ببعض المعلومات لتقديمها خلال اليوم في أوقات استراتيجية (أي عندما يمكنها المساعدة في التوصل لاتفاق بشأن إحدى المشكلات).

  - فكِّر في تقديم المعلومات عندما تكشف الأطراف الأخرى عن معلومات لوفدك (التبادل)

PILPG
A Global Pro Bono Law Firm

BAKER & McKENZIE

الفصل الرابع: خارج غرفة التفاوض

بالإضافة إلى ما يحدث داخل غرفة التفاوض، فكّر في الأشخاص والأشياء المتوفرة خارج غرفة التفاوض. إن "الأدوات" الخارجية قد تكون مفيدة لتحقيق النجاح في أحد المفاوضات. وقد تشمل هذه الأدوات وسائل الإعلام، والجمهور العام، والمحامين الداخليين (الموظفين او المنتسبين للجانب الآخر من غير المفاوضين)، والأطراف الأخرى في التفاوض (في حالة المفاوضات متعددة الأطراف)، والمحامين الخارجيين (الحكومات، المجموعات الإقليمية، المنظمات المحلية أو غير المحلية، الأفراد المؤثرين).

حتى قبل بدء مفاوضات الوفد، ضع في الحسبان ما إذا كان يتم استخدام أيٍّ هذه الأدوات أو الموارد الخارجية ووقت ذلك وكيفيته. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري مراعاة الإجراءات التي اتخذها الطرف الآخر في تفاوض الوفد خارج غرفة التفاوض. وحتى إذا لم تشمل الاستراتيجية الأصلية للوفد استخدام الأدوات الخارجية، فقد لا يكون لدى الوفد بديل للتكيف مع خطط الوفد عندما يكون الجانب المقابل قد قام بذلك (أي, عن طريق إدارة النزاع "علنًا"). علاوةً على ذلك، استعد لتعديل استراتيجية الوفد لاستخدام المصادر الخارجية في رد الفعل على كيفية استخدام الآخر للموارد الخارجية، لأن هذا قد يتطلب أساليب أخرى غير تلك التي تم وضعها في الحسبان. وأخيرًا، قد يستطيع الوفد أيضًا استخدام الاستراتيجيات الواردة في هذا الفصل لتقديم الأطراف الأخرى للجلوس إلى مائدة التفاوض، وإلا لن تحضر هذه الأطراف.

اتخاذ قرار بشأن "محامٍ" خارج الغرفة

بناءً على طبيعة ومرحلة وفحوى مفاوضات الوفد، قد يكون من الملائم إشراك أشخاص أو منظمات من خارج النزاع. وقد يشمل هذا، على سبيل المثال، رغبة في إشراك وسائل الإعلام في المفاوضات. أو ربما قد تثبت منظمة أو فرد خارجي مؤثر أنها مفيدة لقضية الوفد. وقبل الاستعانة بمساعدة أي أداة من هذه الأدوات، فضع في الحسبان مع ذلك المزايا والمخاطر المنطوية.

قد تنطبق الاعتبارات التالية على بعض أو كل الأدوات المتاحة للوفد في تدبيره:

- هل سيجلب هذا النهج أعداءً؟ وهل سيولد ردود فعل سلبية أو انتقامًا؟
- هل هذا الأمر ضروري لتعليم الجمهور أو تقديم معلومات أساسية؟
- في حالة استخدام "وسائل الإعلام" بشكل خاص، ما مدى وقع المصدر الخارجي "في الخطأ"؟
  - هل سيتحيز المصدر الخارجي لك/ضدك؟
  - هل تؤثر الاختلافات اللغوية في الرسالة المبعوثة للجمهور؟
  - هل سيُساء ترجمة رسالة الوفد في الترجمة الفورية؟
  - هل قد يُتهم الوفد بسرد قصة لا تناسب سوى وجهة نظره في الحقائق ("إطالة القصة")؟ هل تدفع أموالاً مقابل دعم الجمهور؟
  - كيف سيبدو هذا الأمر في "الصفحة الأمامية" لصحيفة الأخبار المحلية؟
  - إلى أي مدى قدي تأثر أعضاء/عملاء الوفد بوسائل الإعلام السلبية؟
    - فكِّر في مدى تأثير وسائل الإعلام السلبية في الأعضاء الآخر (أي هل ستضر الأطراف الأخرى أكثر من أعضاء الوفد؟).
- هل من الضروري مواجهة التضليل المتعمد المطروح من طرف الخصم؟
- هل من الضروري طمأنة الجمهور بحدوث تقدم؟
- هل تشغل إدارة المصدر الخارجي قدرًا أكبر من اللازم من وقت وموارد الوفد؟

- ما مدى أهمية الحفاظ على سرية ما يحدث في غرفة التفاوض؟
- هل هذه الخطوة ملائمة في هذه المرحلة من المفاوضات؟

استخدام وسائل الإعلام

قد تكون وسائل الإعلام أداة قوية عندما تباشر نشر أو توضيح أو حتى التأثير في أحد النزاعات. ومع مجيء الإنترنت بشكل خاص، يستطيع الجمهور العام في العديد من الحالات الحصول على المعلومات المتعلقة بحالة وفحوى وتقدم مفاوضات الوفد على الفور. بالإضافة إلى ذلك، قد تقوم وسائل الإعلام بدور مصدر المعلومات حتى للطرف الآخر من خلال وفدك على مائدة المفاوضات. ولهذه الأسباب، من المهم التمعن جيدًا في الرسالة التي ينقلها وفدك إلى مصادر وسائل الإعلام، في حالة وجود أيٍّ منها.

بعد الموازنة الدقيقة التي أجراها الوفد بشأن الآثار الإيجابية والسلبية للخروج من غرفة المفاوضات، فكِّر في هذه الآثار والاستراتيجيات الأخرى في استخدام الوسائط:

- ما مدى أهمية تحدث جانب الوفد برسالة واحدة (بـ "صوت واحد")؟ هل يجب أن يتوفر للوفد متحدث معين؟
- استعد لتلبية مصالح وسائل الإعلام.
  - من المفيد غالبًا تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الأساسية أو توفير تفاصيل عن الظروف داخل المفاوضات.
- مَن الذي سيدقق الاتصالات مع وسائل الإعلام وكيف ذلك؟
- ما مدى خطورة البيانات غير الدقيقة وكيف يمكن تجنب هذا الخطر؟
- مَن الذي يتصف بالحميمية؟ غير الحميمية؟ ومَن المؤثر؟
  - قم بإجراء بحث واسع لوسائل الإعلام فيما يتعلق بالأطراف والمشكلات كجزء من تحضير الوفد.
- ما الصورة التي يريد أن يبدو عليها الوفد أمام الجمهور؟
- تأكد من الحديث إلى وسائل الإعلام الدولية بالإضافة إلى وسائل الإعلام المحلية.
- احتفظ بأحد أعضاء الوفد خارج المفاوضات مع وسائل الإعلام أو اجعله على اتصال بها لضمان الوصول السريع.
  - فكِّر في تعيين عضو في الوفد ليتولى أيضًا مسؤولية مراقبة البيانات الإعلامية التي تنشأ من كل جلسة من جلسات التفاوض.
- هل يجب أن يستعين الوفد بخدمة مستشاري الإعلام المحترفين؟

- هل أمام الوفد متسع من الوقت لصياغة رسالة بدقة والسيطرة على ترجمتها فوريًا خلال هذه العملية؟
  - إن العامل الرئيسي هو الإبلاغ عن أهداف وأفكار الوفد ("الشعارات") بطريقة واضحة وبسيطة ومقنعة.
  - قم بإعداد بيان مكتوب يشتمل على أهداف وأفكار واضحة وبسيطة ومقنعة.
    - إن أمكن، في نهاية الاجتماع مع وسائل الإعلام، اترك البيان المكتوب لدى وسائل الإعلام.
- تجنب بوجه عام الكشف عن المعلومات السرية لأي شخص، بما في ذلك وسائل الإعلام.
  - ومع ذلك، قد يكون من المفيد - في ظروف معينة - الكشف عن وثائق أو معلومات لأعضاء وسائل الإعلام المتعاطفين.
- إن الكشف العشوائي عن المعلومات السرية قد يؤدي إلى ضرر دائم على مستوى الثقة بين الأطراف، ويعرِّض الوفد لالتزامات مدنية أو حتى جنائية، في ظل ظروف معينة.
- بناءً على طبيعة المعلومات السرية، يُحتمل أيضًا في بعض الولايات القضائية وقوع إجراء طعن ينتج من الكشف عن المعلومات السرية، مما قد يمثل تشويهًا معتبرًا.

استخدام جميع أشكال وسائل الإعلام التقليدية

إن العامل الرئيسي لاختيار أي استراتيجية اتصال هو فهم من هو جمهور الوفد. فهل هو الجمهور العام أم قطاع خاص من السكان أو حتى الطرف الخصم نفسه؟ إن اختيار الوفد لمن يتحدث إليهم وطريقة اختياره لإيصال إحدى الرسائل يجب أن يكون عمل كلٍّ من جمهور الوفد ورسالته. على سبيل المثال، قد تساعد نسبة الأمية بين الجمهور المعني للوفد على تحديد ما إذا كان وسائل الإعلام المبثوثة أو المطبوعة هي الاختيار الأفضل للوفد.

في عالم اليوم الحديث، هناك مجموعات متنوعة ولا يُحصى من وسائل الاتصال الإعلامية، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- كتاب الأعمدة
- الكتاب الموظفون
- الشخصيات على الهواء
- قادة الرأي
- المعلقون
- هيئات التحرير
- مدونو الإنترنت

عند اختيار أسلوب الاتصال، ضع في الحسبان:

- تأثير موقع الوفد في أسلوب الاتصال.
  - ما أشكال وسائل الإعلام المتوفرة؟
  - هل هناك عقبات ستمنع رسالة الوفد من الوصول إلى جمهوره المقصود؟ هل يمكن/يجب أن يصل الوفد إلى المواقع البعيدة؟
- ما نسبة الأمية بين جمهور الوفد؟ وما تفضيلاتهم؟
- ما لغة الاتصال التي يجب استخدامها؟

الاستعانة بالجمهور

بعد افتراض أن الوفد قد قام بدقة بموازنة آثار استخدام إحدى الأدوات الخارجية لتحقيق النجاح في تفاوض الوفد، يُعد الرأي العام إحدى هذه الأدوات الجديرة بالاهتمام؟ فقد يكون الرأي العام مؤثرًا بفعالية من خلال مجموعة متنوعة من المصادر: المجتمع الأكاديمي، والاتحادات المهنية، والأحزاب السياسية، والمجتمع الدولي، والخبراء القانونيون، والمنظمات الدينية أو الاجتماعية. وقد تشمل الوسائل الأخرى للتأثير على الرأي العام تنظيم القواعد الشعبية والاقتراع. بناءً على طبيعة النزاع وقوة تأثير الرأي العام، قد يتمكن الوفد بنجاح من استخدام هذه الفئات السكانية للضغط على الطرف الخصم.

تشمل الاعتبارات:

- ما مدى تاثير الرأي العام وعلى مَن؟
- هل سيتمكن الوفد من إدارة الرأي العام وكيف ذلك؟
- كم سيكلف هذا الأمر في ضوء الموارد والوقت والإدراك؟
- ما جهات الاتصال المتاحة للوفد وما مدى صعوبة إحضارها إلى الاجتماع؟
- مَن الذي قد يكون أكثر إفادةً؟ ومَن الأكثر خطورةً؟
- ما المنظمات التي سيستعين بها الجانب الآخر أو يرغب في الاستعانة بها؟ وهل يؤثر هذا في اختيارات الوفد؟
- ما القيود القانونية؟ (مثل، لوائح الكشف الضاغطة، إلخ.)/
- ما الأدوات العملية الأكثر فعاليةً (مثل تنظيم "القواعد الشعبية (الحصول على الدعم من المواطنين المحليين المتحفزين)، ورسائل البريد الإلكتروني، والنشرات، والبطاقات البريدية)؟
- ضع في الحسبان حقيقة أن الرأي العام الدولي قد يختلف عن الرأي العام المحلي، ومن ثمَّ يجب وضعه في الحسبان عند صياغة رسالتك لوسائل الإعلام.
- قم بإعداد بيان مكتوب يشتمل على ملخص واضح وبسيط ومقنع لأهداف وأفكار الوفد.
    - إن أمكن، في نهاية الاجتماع مع وسائل الإعلام، اترك البيان المكتوب لدى وسائل الإعلام.

بعد افتراض أن الوفد قد اختار هذه الأداة، قد تساعد بعض الاستراتيجيات البسيطة الوفد على الحفاظ على حضور عام دائم:

- الاستعانة بمحترفي وسائل الإعلام/العلاقات العامة.
- تصميم واستخدام شعار/بانر أو صورة رسومية ممثلة.
- تصميم ما يُعرف باسم "إعلان المصعد" (إعلان يمكن للوفد تقديمه أثناء توصيلة قصيرة في أحد المصاعد).
- التخطيط لفرص منتظمة لإيصال الرسالة (لا تفترض أن الرسالة المناسبة ستحظى بالسماع).

فكِّر في إعداد "خريطة أصحاب المصلحة".

- تحدد خريطة أصحاب المصلحة الحلفاء الرئيسيين، والخصوم، والأطراف الثالثة المعنية، بالإضافة إلى وجهات نظرهم الفردية وأهدافهم ومعلومات الاتصال الخاصة بهم.
- تتيح خريطة أصحاب المصلحة للوفد نشر المعلومات المفيدة بطريقة أكثر فعالية واستهدافًا.

استخدام اتصالات القنوات الخلفية والمحامين "الداخليين"

فكِّر في ميزة إنشاء اتصال وعلقات مع الأشخاص، الذين ليسوا عبارة عن الأطراف التي تشارك بشكل مباشر في المفاوضات، ولكن بمقدورهم أن يوفروا صلات غير مباشرة بالوفود الخاصة بأحد الأطراف الأخرى. وقد تمثل صلة "القناة الخلفية" المناسبة عضوًا تابعًا للوفد الآخر أو قد تكون طرفًا ثالثًا خارجيًا يتمتع بالوصول إلى الوفد، ولكن دوره هو تقديم المعلومات والحصول عليها من خارج جلسات التفاوض المباشرة. وفي المقابل، سيكون "المحامي الداخلي" عضوًا في وفد الطرف الآخر، الذي يتسم بالتعاطف مع موقف وفدك، وسيعمل على الارتقاء بموقفه داخل الوفد الخاص بالمحاميين الداخليين. ويجب أن تكون حلقة اتصال القناة الخلفية والمحامي الداخلي صائبة وجديرة بالثقة ومعروفة بامتلاكها لبعض السلطة والتأثير على المفاوضيين الرائدين. قد لا يظهر هذا الشخص على الفور، ولكنه قد يظهر بمرور الوقت. وتوخ الحذر بالطبع عند اختيار حلقة الوصل هذه، لأن هذا الشخص سيتمتع بـ "سلطة المعلومات"، التي قد يستخدمها ضدك.

بعد افتراض أن الوفد قد اختار "محامٍ داخليًا" مناسبًا وجديرًا بالثقة، تشمل المزايا المحتملة لهذه العلاقة.

- القدرة على تقديم الاقتراحات افتراضيًا أو بشروط، وذلك اختبار احتمال نجاحها.
- القدرة على التواصل دون إلزام جانب الوفد رسميًا بموقف ثابت.
- القدرة على تعزيز المواقف التي اتخذها جانب الوفد، والتي قد يشك الجانب الآخر في ثبوتها.
- القدرة على التواصل "خارج السجل"، مما قد يكون مفيدًا بشكل خاص في حالة إشراك التغطية الإعلامية.
- يستطيع "المحامي الداخلي" التابع للوفد الدفاع عن موقف الوفد في بيئة غير رسمية وأكثر أمانًا.

استخدام المحامين "الخارجيين"

هناك العديد من الأشخاص والمنظمات خارج غرفة التفاوض، وقد يكونوا متاحين للقيام بدور "محامي خارجي" بفعالية وإدارة حملة لمواقف الوفد بطريقة مباشرة عن طريق إثارة المشكلات مع الأطراف الأخرى بالنيابة عن الوفد. ولذلك، قد يستطيع الوفد بذل ضغط مباشر على الجانب الآخر من خلال هذه القنوات. تشمل النوعيات المرغوبة لهذا التحالف الجدارة بالثقة والمصداقية والتأثير الكافي لدى الأطراف الأخرى.

إن الهدف هو استغلال مساعدة المنظمة أو الكيان أو الفرد، الذي يحاول أن يبسط نفوذه على الطرف الآخر، الذي يحاول الوفد التأثير فيه. وقد يشمل أحد الأمثلة القادة الحكوميين، الذين يمكنهم تقديم بعض الحوافز للجانب الآخر في تبادل التنازلات أو التعاون أو حتى لمجرد المشاركة بأهمية في المفاوضات. قد تشمل الأمثلة الأخرى للمحامين الخارجيين المنظمات الإقليمية، والمجموعات المحلية، والمنظمات الدولية، مثل المنظمات غير الحكومية، وجماعات حقوق الإنسان، ومجموعات المصالح البيئية والخاصة الأخرى، والصليب الأحمر، والهلال الأحمر، والأفراد المؤثرين (القادة الدينيين، والسياسيين المحترمين) أو الأمم الأخرى.

تشمل الاعتبارات المتعلقة بالاستعانة بجهة دفاع خارجية أو لا ما يلي:

- هل سيتمكن الوفد من إدارة هذه العلاقة؟ وكيف ذلك؟
  - قد يرغب الوفد في مراعاة إحدى شركات الاتصال أو العلاقات الإعلامية لتقديم المساعدة في هذا الصدد.
  - كما قد يرغب الوفد في إنشاء مجموعة المحامين الخارجيين الخاصة به لتعزيز رسالته أو حصصه من ذلك.
- كما سيكلف ذلك (موارد ووقت وإدراك)؟
- ما جهات الاتصال المتاحة للوفد وما مدى صعوبة إشراكها في هذا الجهد؟
- مَن الذي قد يكون أكثر إفادةً؟ ومن الأكثر خطورةً؟
- ما الذي سيطلبه المحامي من الوفد كمقابل، وهل هذا مقبول؟
- ما المنظمات التي قد يستعين بها الجانب الآخر وما مدى تأثير ذلك على اختيارات وفدك؟
- ما القيود القانونية؟ (مثل, لوائح الكشف الضاغطة، إلخ.)

بناء التحالفات استراتيجيًا: استخدام الأطراف الأخرى في تفاوض متعدد الأطراف

لا تنعقد المفاوضات ببساطة بين الجانبين الخصمين، فهي شمل كل وفد، بالإضافة إلى الوسيط، وأعضائهم المعنيين. وضع في الحسبان مزايا وعيوب إنشاء التحالفات الاستراتيجية من قِبل وبين الأطراف عند نشوب المشكلات.

يجب بالطبع معالجة أي اتصالات مع أحد الطراف وليس الآخرين بحذر بالغ. إن الوفد لا يرغب في تقويض المفاوضات ككل في مقابل تحالف قصير الأمد. وفي الوقت نفسه، لا يرغب الوفد في انذواء التحالفات الأساسية عندنما يساعد احتضانها على نجاح التفاوض. وإن مطالبة طرف آخر بالدفاع بالنيابة عن الوفد أو تبني موقفه قد يكون أمرًا أكثر خطورةً من مجرد إنشاء تحالفات مع طرف آخر. لا تزال هذه الاستراتيجية، إن أمكن، الوسيلة الوحيدة لتحريك الخصومة الثابتة.

بعد مراعاة سواء التعامل مع طرف آخر للدفاع بالنيابة عن الوفد أم لا، يجب أن يشمل التحليل ما يلي:

- ما يريده في المقابل؟
- هل هو جدير بالثقة؟
- هل يؤثر في أو له نفوذ على الطرف الآخر؟
- في حالة تغيير التحالفات في وقت لاحق، هل سيكون الوفد في وضع معيب لأنه حاول تحريك هذا الدفاع؟
- هل تفوق الآثار السلبية المحتملة المزايا المحتملة؟
- هل لديه تقييم دقيق لصورته وصلاحيته؟

التكتيكات غير المهنية: هل يجب على الوفد الرد علىالخصم الذي سعى ظلمًا لكسب ميزة في نفقة الوفد؟

قد يواجه الوفد موقفًا يستخدم فيه الطرف الخصم الاستراتيجيات الواردة في هذا الفصل مع إبداء قليل من الاهتمام بالصدق والأخلاق ومزيد من الاهتمام بكسب إحدى المزايا في المجال العام. على سبيل المثال، قد يرغب الوفد الآخر في استخدام التضليل على المدى القصير لكسب ميزة في التفاوض. أو ربما يحاول استغلال التطورات داخل أو خارج غرفة التفاوض (مثل التحريض على العنف في الشوارع، وفرض قيود جديدة على قدرة عضو الوفد على السفر) لكسب المزايا الخاصة به. يجب أن يقوم وفدك بتقييم واستخدام التحليل المبدئي والحد الأدنى من العواطف، ومدى أهمية هذا الهجوم بالنسبة للاستراتيجية ككل، بما في ذلك الرد من عدمه وكيفية ذلك. ضع في الحسبان:

- هل سيعوق أحد الردود وفدك عن تحقيق أهدافه المحددة بدقة للتفاوض؟
- هل يمكن لوفدك استخدام الإجراءات السلبية للوفد الآخر لكسب ميزته؟
- هل من مصلحة وفدك الامتناع عن الرد لأن ذلك قد يعطي مفعوله بأن الوفد الآخر أكثر مصداقية أو يحظى باهتمام أكبر؟
- في حالة فشل وفدك في الرد، فهل سيضعف ذلك موقفه لعدم اتساقه مع استراتيجية وفدك وثقافته أو سيضعف مواقفه الأخرى؟
- ما مدى أهمية الرأي العام في تحقيق أهداف وفدك؟

إن هذا السؤال المتعلقة بمواجهة استخدام الوفد الآخر لاستراتيجيات غير مناسبة أو لا وكيفية القيام بذلك يجب أن يخضع للتقييم بنفس الطريقة التي يقيِّم بها وفدك إجراءات الوفد الآخر - مع المراعاة البالغة لأهداف وفدك الشاملة ودون ردود تقوم على العاطفة ورد الفعل الشخصي.

الفصل الخامس: أساليب الإقناع

بمجرد أن يحدد الوفد أهدافه (طويلة الأمد وقصيرة الأمد على حد سواء)، يُعد تحديد كيفية إقناع الطرف الآخر لتحقيق هذه الأهداف جزءًا مهمًا في إعداد الوفد. ويشير "الإقناع" إلى الطريقة التي يمكن بها للوفد التعامل مع نقطة محددة في عملية التفاوض بوجه عام. إن تحديد اسلوب الإقناع الخاص بالوفد هو جزء مهم في الإعداد للتفاوض. وهناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لإقناع الجانب الآخر. وليس هناك أسلوب واحد ناجع في جميع المواقف. ولذلك، قد يكون من الملائم استخدام أكثر من أسلوب واحد في أي وقت محدد. إذا لم يجدي الأسلوب نفعًا، فمن الأفضل إبداء المرونة وتبني أسلوب آخر.

في مرحلة تقييم ووضع أساليب الإقناع هذه، من المهم معرفة أساليب الإقناع التي تستخدمها الأطراف الأخرى (خاصةً الوسيط) بشكل متعمد أو غير متعمد كذلك.

التواصل بإقناع

إن استخدام اللغة هو الوسيلة الأساسية للإقناع. ومع ذلكن لا يشمل الإقناع الكلمة المنطوقة فقط، بل وأيضًا لغة الجسد وتعبيرات الوجه والنغمة وحتى السكوت. كل هذه أدوات يتعين استخدامها في عملية التفاوض. وبسبب التصعيد الذي قد ينتج من الكلمة المنطوقة، إن أمكن، يجب أن تكون بيانات الوفد مدروسة وواضحة ودقيقة للغاية.

- حتى طريقة جلوس أحد الأشخاص قد ينم عما يشعر به.
  - إن الانحناء إلى الأمام في المقعد أثناء تحدث شخص آخر قد يشير إلى الاهتمام البالغ أو موقف عدائي.
  - إن الانحناء إلى الخلف في المقعد أثناء تحدث شخص آخر قد يشير إلى مستمع هادئ ومتقبل أو أن هذا المستمع لا يعير اهتمامًا للمتحدث.
- إن رفع الصوت أو خفضه، إلى جانب التأكيد على بعض الكلمات أو عدم التأكيد عليها قد يُفسر بطرق مختلفة تمامًا.
  - "يمكنك الجلوس هنا". حسب درجة نغمة الصوت والتأكيد، يمكن اعتبار هذه الجملة أمرًا أو دعوة أو توجيهًا.

بغض النظر عن الأسلوب الذي يختاره وفدك في التواصل، إن العامل الرئيسي هو إبداء كل الاحترام بشكل متعمد. وقد تكون كل وسيلة من هذه الوسائل فعالة في حالة ما دون أخرى. من المهم تعلم إدراك متى يكون سيساعد استخدام أحد هذه الأساليب وفدك في توصيل رسالة محددة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على الوفد التأكد من أن أعضائه يراقبون أفعال الوفود الأخرى (لغة الجسد، تعبيرات الوجه على وجه التحديد) للنظر في الدعم أو الاعتراض المنطق بشأن ما يقدمه وفدك.

التعبير عن الذات: التوفيق بين النية والأثر

إن التعبير عن الذات ومجموعة التصرفات اللغوية والسلوكية تُعد أسلوبًا آخر للإقناع، وقد تكون فعالة في إقناع الطرف الآخر. وقد يكون هذا الأمر ذا صلة، سواء أكان الوفد ينوي التعبير عن الغضب أو خيبة الأمل أو الإحباط أو التعاون، أو كان ينوي احتواء بيئة معادية. والطريقة التي يعبر بها الوفد عن ذاته أثناء المفاوضات يجب أن تكون محددة بعناية لضمان نفاذ مفعوله المقصود. تشمل أمثلة الاستخدام الاستراتيجي للتعبير عن الذات:

- قد يختار الوفد استخدام اللغة والسلوك الهادئين والمعقولين لاحتواء موقف عدائي.
- إن استخدام لغة الجسد المعبرة ونغمات الصوت العدائية قد يعبر عن الغضب، ولكن مجرد القول بأن الوفد "غاضب" لا يُعد أداة فعالة.
- يمكن للتواصل بالعينين وتعبيرات الوجه إيصال رسائل مهمة.

روایة القصص ورسم الصور

تُعد روایة القصص أسلوبًا آخر للإقناع. ولا یشمل ھذا الكلمة المنطوقة فقط، بل والتعبیرات المرئیة أیضًا. إن إحدى الطرق الأكثر فعالیة لإنجاز ھذا الأمر ھو وضع الأطراف في ظروف وفدك.

- استخدم لغة حیویة لإیصال رسالة وفدك. وقدِّم رسالة وفدك في سیاق قصة تشرح المشكلة التي أدركھا وفدك وتبین أن إجرائه المقترح سیحل ھذه المشكلة.
  - على سبیل المثال، اسرد القصة من وجھة الفرد أو العائلة أو المجتمع الذي تأثر أو سیتاثر بالنزاع قید النقاش. وتُعد التفاصیل الواقعیة أمرًا بالغ الأھمیة في أوصاف الوفد لتحقیق أقصى تأثیر.
- ضع في الحسبان تقدیم المشكلة بطریقة مرئیة عن طریق استخدام الكلمات لرسم صورة مثیرة تضم الخبرات الخاصة بالأطراف الأخرى، وقد یساعدھم ھذا في بدء التعاطف مع موقف وفدك.
  - على سبیل المثال، إن إذا كان التوحید ھو ھدف وفدك، فصف دولة موحدة وتنعم بالسلام.
- قد تكون ھذه الأسالیب فعالة بشكل خاص عند استخدام وسائل الإعلام لإیصال رسالتك.

التنظيم للإقناع

بالإضافة إلى جوهر الحجة، إن تنظيمها يكون له أثرًا مقنعًا للغاية. ولذلك، سيستفيد وفدك من إبداء الاهتمام البالغ بتنظيم نقاط وفدك بفعالية. وعادة ما يكون الأمر أكثر فعالية عند تقديم حجة الوفد الأقوى أولاً، والاحتفاظ بالححج لاستخدامها في المفاوضات. بالنسبة إلى كل حجة، تسري القواعد العامة التالية:

- أقم حجة وفدك على أساس واقعي قوي.
- كوِّن استنتاجك الشامل من حجة وفدك من الحقائق.
- قد يكون من المهم البدء ببيانات الاجتماعات لتحديد نطاق ححج وفدك قبل المتابعة في العناصر الخاصة بحجة وفدك. وقدِّم أجزاءً فرعية محددة من الاستنتاجات الشاملة اعتمادًا على الأمثلة.
- إن الححج الأولى والأخيرة التي يتم إبداؤها غالبًا ما تكون تلك التي تتذكرها الأطراف الأخرى بشكل أفضل.

استخدام الأسئلة لكسب ميزة

هناك عدة طرق لاستخدام الأسئلة لاكتساب ميزة في التفاوض. واطرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة لاكتشاف المزيد عن مواقف الأطراف الأخرى.

- يمكن للأسئلة ذات النهايات المفتوحة إشراك الأطراف الأخرى وإشعارهم بمزيد من الراحة.
  - اطرح الأسئلة التي تبدأ بـ "مَن، وماذا، ومتى، واين، وكيف، ولماذا، ووضح، وصف" بدلاً من تحدي موقف الطرف الآخر على الفور. وقد يتيح هذا للوفد اكتشاف ما يحفز الطرف الآخر أثناء التفاوض.
  - إن الأسئلة الأكثر جسًا يمكنها إكساب الوفد مزيدًا من المعلومات المهمة، مثل "ما مخاوف الوفد الرئيسية؟" و/أو لماذا هذه المخاوف مهمة بالنسبة إليك؟".
- ضع في الحسبان طرح سلسلة من الأسئلة غير التصدامية لإرساء بعض الحقائق ولتحديد موضع الخلاف الحقيقي بشكل أفضل. إن هذا الأمر فعال في إنشاء بيئة التعاون.
- يستطيع الوفد استخدام الأسئلة لتحدي الافتراضات، مثل "هل فكر الوفد في . . ."

البت في العاطفة لإيصال: تقاسم الشواغل مقابل توجيه الاتهامات

هناك دائمًا أكثر من طريقة واحدة للاستجابة لموقف أو إجراءات الأطراف الأخرى. ويجب استخدام العاطفة، مثل الكلمة المنطوقة، ولغة الجسد، وتعبيرات الوجه، ونبرة الصوت بدقة وبما يتوافق مع الهدف الاستراتيجي الشامل لوفدك. إن قرار استخدام العاطفة وكيفية ذلك يجب وضعه في الحسبان بدقة ويجب التوصل إليه بالاعتماد على التحليل المبدئي. ويجب ألا يُبدي الوفد أبدًا أي عاطفة بشكل غير مقصود.

- يستطيع وفدك التصرف بعدوانية عن طريق اتهام الوفد الآخر صاحب السلوك الخاطئ أو يمكنه إخبار الطرف الآخر بأسباب قلقه حيال تصرفاته. وإلا قد تكون هناك طريقة ملائمة لبدء التفاوض، استنادًا إلى الظروف الواقعية.
  - كن على دراية بأن اتهام الطرف الآخر بالتصرف الخاطئ قد يضع الوفد الآخر في موضع الدفاع ويجعل من الصعب إقناعه.
- يستطيع وفدك أن يتخذ رد فعل بشكل عاطفي كما لو كان ضحية إجراءات الوفد الآخر ومشاركة أسباب شعوره بالقلق حيال ذلك.
- إن الاستجابة بشكل غير عاطفي لاسيما في الأوقات الصعبة في التفاوض، فقد يُوصل وفدك رسالة بأن "النجاح" في التفاوض هو الشيء الوحيد الذي يهمه.

التصريح

إن قرار التصريح بالتمديد من عدمه قد يكون أسلوبًا فعالاً للإقناع.

- سيكون الاحتفاظ بوجه عام بالمجاملات المناسبة الطريقة الأكثر فعالية لفتح الاتصالات.
- لا يشجع تمديد التصريحات المناسبة على المفاوضات التعاونية فقط، بل ويؤدي أيضًا في العادة إلى نشوء علاقة طويلة الأمد وأكثر استدامةً بين الأطراف.
- لا يعني تمديد التصاريح ضرورة موافقة وفدك على مطالب الأطراف الأخرى.
- بغض النظر عما إذا كان وفدك ينوي المجاملة بالتصريح، إنه من الضروري فهم التوقيعات الثقافية للأطراف الأخرى لضمان أن تحقق إجراءات وفدك النتائج المقصودة منها.

استخدام المواضيع في الاتصالات

من المفيد غالبًا في التفاوض تقديم موقف وفدك في موضوع مشترك. ومن الصعب كثيرًا على الأطراف الأخرى عدم الاتفاق على موضوع يعجب الجميع. على سبيل المثال، قد يكون أحد المواضيع: "نحتاج إلى القيام بهذا للجيال التالي من المواطنين".

- ستجعل الفكرة أو الشعار الأطراف الأخرى تتذكر أولويات وفدك وتوصله إلى جماهيرها.
- قد تُظهر الفكرة التزامًا و عاطفة قويين لقضية وفدك والنتيجة التي تخدم مصالح الوفد.
- قد تُظهر الفكرة أن وفدك لقد فكر واستعد بدقة لجلسة التفاوض.

إنشاء "أرضية مشتركة"

إن التوصل لاتفاقيات بشأن نقاط معينة، حتى ولو كانت نقاط صغيرة، قد يكون نقطة بداية فعالة في إقناع الأطراف الأخرى. حتى المجالات الصغيرة من الأرضية المشتركة تبني الثقة بين الأطراف غير المتفقة.

- توخ الحذر لئلا تحصر الحجج لهذه الموافقة، لأنه سيكون من الصعب القيام بعمليات التبادل والتسوية التي تُعد ضرورية للتفاوض الناجح.

- كما قِيل، اعلم أن تحديد النقاط المتفق عليها قد يساعد وفدك على أن يكون أكثر فعالية على مائدة التفاوض من خلال التركيز على النقاط الحقيقية والخلاف المهم.

تغيير النزاع في عملية حل المشكلات المتبادلة

من الممكن تقريبًا وصف كل نزاع على أنها مشكلة عامة يلزم حلها من قِبل طرفين أو أكثر يختلفون حول الحل. إن إعادة صياغة النزاع في هذه البنود يمكنه أن يضع نغمة إيجابية للتفاوض، وهي أداة قد تسمح باكتشاف الاتفاق حيث لا يمكن التوصل إليه بطريقة أخرى.

- أثناء دورات المفاوضات، إن "إعادة صياغة" الخلاف كمشكلة متبادلة أحيانًا ما يُشعر الأطراف الخرى بأنها جزء من الفريق، الذي يشارك في الهدف العام لحل هذه المشكلة.

- في حالة تقديم المشكلة على أنها نزاع، فعلى الأرجح أن تتخذ الأطراف الأخرى موقف الدفاع.

  - على سبيل المثال، صغ المشكلة كما يلي "لدينا مشكلة يلزم حلها" بدلاً "لقد تسبب الوفد في هذه المشكلة". فقد تكون هذه الصيغة أكثر إقناعًا وتؤدي إلى صياغة النزاع بطريقة أقل عدائيةً.

التقدير والمكافأة على تسويات الطرف الآخر

إن تقدير أو اختيار عدم تقدير التسوية من قِبل طرف آخر أمر يعتمد على الظروف، وقد يكون أسلوبًا فعالاً في إقناع الطرف الآخر.

- في أي تفاوض، من المهم للغاية إبداء التقدير عندما يقدم الطرف الآخر تنازلاً أو تسوية.

- عندما يقدم طرف تسوية، فقد يتوقع بِشكل صحيح شيئًا في المقابل. وسواء أكان الوفد يختار المكافأة على التسوية، فإن هذا الأمر يعتمد في جزئ منه على القيمة التي يقدمها الوفد في التنازل.

- قد يختار الوفد تقدير التسوية بصراحة أو تقديرها داخل فريق الوفد فقط.

- إنه من الخطأ عادةً المبالغة في إبراز تنازل الجانب الآخر، لأنه هذا قد يدفعه إلى المطالبة بمطالب إضافية أو أكثر أهميةً.

الفصل السادس: أساليب التفاوض

لا يوجد أسلوب ولا "حيلة" تفاوض يمكنها أن تحل محل قيمة الإعداد والتخطيط المناسبين لتفاوض الوفد. ويجب أن يستعد الوفد للتفاوض بفعالية بشأن نتيجة ناجحة، وأفضل طريقة للقيام بذلك هي تصفح الخطوات الموضحة في الفصول السابقة. في حالة استعداد الوفد بعناية للتفاوض، فيجب أن تساعد الأساليب الموضحة في هذا الفصل الوفد في التوصل إلى نتيجة ناجحة في التفاوض وفي مجموعة متنوعة من بيئات التفاوض. يتم الاحتفاظ ببعض الأساليب للمواقف غير العادية التي قد لا يواجهها الوفد، ومن ثمَّ يجب أن يتجنب استخدامها. وقد تبدو بعض الأساليب واضحة للوفد، وقد يبدو بعضها الآخر غير سهل، ولكن ثبت أن جميعها فعال في البيئات المختلفة. إن بعض المفاوضات الرسمية قد تبدو مروعة بالنسبة لك، ولكن يجب أن يشعر الوفد بالراحة حيال الحقيقة التي تفيد بأنه يمتلك بالفعل العديد من المهارات المطلوبة للتوصل إلى تفاوض ناجح - هذه المهارات هي مهارات الاتصال التي يستخدمها الوفد يوميًا. وبناءً عليه، ستساعد الأقسام التالية على تطوير وشحذ هذه المهارات بطريقة ستساعد الوفد على أن يصبح مفاوضًا فعالاً.

جمع المعلومات

إن معرفة الوفد لأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأطراف الأخرى في التفاوض ومصالحها يُعد أمرًا جوهريًا لتحقيق النتيجة المفضلة. ويجب أن يستوعب الوفد بشكل كامل أهدافه ومصالحه وأن يطور فهمه لما تعتقده الأطراف الأخرى في أهدافه ومصالحه. أثناء دورة التفاوض، يجب على الوفد الاجتهاد لتحديث معلوماته عن الأطراف الأخرى، ومصالحها وأهدافها، وما يرون أنه مصالح الوفد. يمكن إنجاز هذا الأمر عن طريق:

1. التشجيع على الحوار

- اطرح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة ـ يشجع هذا الجانل الآخر على تزويدك بالمعلومات التي لم تلتمسها منه.
- دع الأطراف الأخرى تتحدث بصراحة، لا سيما إذا كانت تصرح بموقف بانفعال وعاطفة ـ فإن هاذ السلوك يزود الوفد بالمعلومات القيِّمة عن المصالح الكامنة حقًا.
- حرر نفسك من إلقاء الأحاديث، حتى ولو في موضوع مشحون العاطفة، وتذكر أن ترك الأطراف الأخرى تعبر عن مواقفها وتواصل الحوار الصريح له أكبر الأهمية مقارنةً بأن يقوم الوفد بإلقاء "محاضرة" على الأطراف الأخرى.
- تجنب عمومًا تقديم البيانات غير القابلة للتفاوض، والتي تفرض على الأطراف الأخرى تجنب معالة المواضيع المهمة.
- في حالة استعداد الوفد للتفاوض، يمكنه استخدام المعلومات المجمعة مسبقًا لطرح أسئلة ثاقبة لإثبات فهم الوفد لمواقف الأطراف الأخرى والتركيز على المفاوضات.

2. الاستماع النشط

- ركز على المتحدث وما يُقال.
- رد على آراء المتحدث، ولا تعتمد بشكل مفرط على الملاحظات المعدة.
- استخدم لغة الجسد لتشجيع المتحدث وفائدة الإشارات. وتشمل الأمثلة الانحناء نحو المتحدث والإيماء وأحيانًا التعبير لفظيًا عن الفهم.
- لا تقاطع المتحدث ودعه ينتهي من حديثه.
- اطرح أسئلة غير تهديدية للتأكيد على فهم الوفد.

- كرر ما قاله المتحدث ـ بكلمات الوفد الخاصة ("تلخيص") ـ لإثبات فهمك له.

- قم في ملخص الوفد بتضمين تقدير للعاطفة الظاهرة من المتحدث. إن التقمص العاطفي سيُظهر فهم الوفد واعترافه بمخاوف المتحدث.

- اسمح للمتحدث بتوضيح أو التأكيد على فهم الوفد.

3. التواصل بالعينين

- حافظ على التواصل بالعينين مع الأطراف الأخرى، نظرًا لأن هذا يبين أن الوفد يُولي اهتمامًا ويستمع لها. تنبيه ـ انتبه إلى الاختلافات الثقافية التي قد يكون فيها التواصل بالعينين غير مناسب أو قد يُوصل الرسالة الخاطئة.

4. استخدام الصمت

- لا يتحدث الوفد لمجرد الخروج من الصمت غير المريح. إن الصمت ليس شيئًا سيئًا، وإذا ما تم استخدامه بطريقة صحيحة فيمكنه تشجيع الأطراف الأخرى على التحدث بطريقة غير متحفظة.

التواصل مع الوفد الخاص بك: الإشارات والاستراتيجيات الأخرى

إذا اختار الوفد بدقة الأشخاص الذين يحضرون في الغرفة وحدد خطة التفاوض الخاصة بالوفد، فيجب أن تقل الحاجة إلى تمييز أعضاء فريق الوفد في المفاوضات إلى أدنى حد.

- تحرر من استخدام الإشارات العلنية في الاتصالات بين أعضاء الفريق، لأن القيام بذلك سيحد من الثقة، التي يجب أن يعمل الوفد جاهدًا للحفاظ عليها.

- تذكر أن جميع الاتصالات التي تتم أثناء المفاوضات، حتى تلك التي تجري بين الوفد و فريقه، ستؤثر في المفاوضات، وقد تؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية في موقف الوفد أو مصداقيته.

- يجب أن يبدو قائد الفريق التابع الوفد مسيطرًا على مفاوضات فريق الوفد في جميع الأوقات، ويجب أن يعمل جاهدًا للحفاظ على مصداقية وقيمة جميع أعضاء الفريق.

استخدام الوثائق

تلعب الأدوار دورًا مهمًا في المفاوضات. وعادةً ما تتم إدارة المفاوضات من خلال استخدام الوثائق المختلفة، بما في ذلك جداول الأعمال، وأوراق المواقف، واتفاقيات التسوية. كما أن الوثائق مفيدة للإقناع بموقف الوفد وتوضيحه، وقد تشمل صورًا فوتوغرافية. كما ستساعد الوثائق في بناء مصداقية وفدك والحفاظ عليها من خلال دعم موقف يتخذه وفدك. كما يمكن للوثائق تقديم توضيح واضح لحجة أو موقف معقد يتخذه وفدك. إن وقت وكيفية استخدام أحد الأشخاص لإحدى الوثائق ولأي غرض يُعد جزءًا مهمًا لاستراتيجية وفدك.

- اعلم أن المسودة الأولية لأي وثيقة عملية، مثل جدول أعمال أو اتفاقية تسوية، ستبقى في الغالب كما هي دون تغيير كبير، مع التفاوض فقط بشأن النقاط الأكثر أهميةً. وهناك ميزة بارزة لتقديم مسودة وفدك أولاً، لأن مسودة وفدك قد تحدد بعد ذلك الكلمات والمشكلات التي تم استخدامها خلال التفاوض.

    - يجب أن تكون المسودة الأولية لأي وثيقة عملية شاملة للغاية. وإنه من الصعب جدًا طلب إضافة مصطلحات بدلاً من إزالتها.

- عند استخدام الوثائق كأداة مقنعة، حاول أن تستخدم الوثائق التي تم إنشاؤها من قِبل الطرف الآخر أو طرف محايد للحد من الأسئلة حول مصداقية هذه الوثائق.

- عند استخدام الوثائق لتوضيح نقطة معقدة، حاول على أن تحافظ على بساطتها.

- اشرح دائمًا التوضيح بشكل كامل عندما يقدمه الوفد.

إجراء المفاوضات من خلال الوسيط

هناك العديد من الطرق للاستعانة بالوسيط في الميزة الاستراتيجية لوفدك في عملية التفاوض. وتستعين الأطراف في أكثر الأحيان بالوسيط كمساعد معلومات للتعبير عن آرائهم أو موقفهم بشأن الأمور قيد النقاش مع الطرف الآخر. هناك طرق أخرى لاستغلال وجود الوسيط بفعالية في المفاوضات الدولية، على سبيل المثال، قد ييسر الوسيط توفير الردود على الأسئلة التي تم رفضها أو تجاهلها في عملية التفاوض أو لتعريف كل طرف بمصالح وأهداف كل جانب بشكل أفضل.

- قد تكون البيانات "المفتوحة" أداة فعالة لإقناع الوسيط وصانع القرار التابع للطرف الآخر بفهم الوفد وموقفه من المسائل قيد النقاش. وفي العملية، قد يغتنم الوفد الفرصة لإقناع الوسيط بصحة موقف الوفد أخلاقيًا وقانونيًا. وسيؤثر هذا غالبًا في الطريقة التي تتم بها عملية الوساطة.

- قد يكون من الضروري تعديل الطريقة التي تتم بها العملية أثناء سريانها. وقد يجمع الوسيط جميع الأطراف في غرفة واحدة إلى أن يكون الأمر غير ذي جدوى. في هذا الوقت، سيقوم الوسيط عادةً بالفصل بين الأطراف في غرف منفصلة لإجراء المزيد من المفاوضات "المكوكية".

- من المهم توخ الحذر عند تزويد الوسيط بمعلومات سرية.

الاستعانة بالخبراء

قد يساعد الخبراء في المفاوضات المنطوية على مشكلات معقدة أو فنية. وهناك طريقتان مميزتان للاستعانة بالخبراء في المفاوضات:

- استعن بخبير لم يُعرف عنه أنه ينتسب لأي طرف لتقديم الحجج والحلول المقنعة بخصوص المشكلات المعقدة. ولكي يكون هذا الخبير فعالاً، يجب أن تثق جميع الأطراف في حيادية الخبير وفائدة آرائه.
  - سيكون هذا الخبير أكثر فعالية، إذا رأته الأطراف الأخرى محايدًا
  - يجب أن يدرك وفدك أنه ليس هناك خبير محايدًا في الحقيقة. وإن كل خبير يُدلي بتحيزاته الفردية والثقافية في التفاوض.
- استعن بخبير كعضو في فريق التفاوض التابع لوفدك. ويستطيع هذا الخبير تقديم النصيحة للوفد بشأن المشكلات المعقدة وتقديم حلول إبداعية لن تكون متاحة في حالة غياب خبرته. يمكن لهذا الخبير معالجة المخاوف الفنية الناشئة عن الأطراف الأخرى بسرعة وفعالية، إذا لزم الأمر.
  - يُعد المترجمون الفوريون، والعلماء، والمحامون مثالاً على نوع الخبراء الفنيين، الذين عادةً ما تستعين بهم الوفود.
  - يمكن لوفدك توقع أن الوفود الأخرى والوسيط سيكون لديهم محامٍ كجزء من فريق التفاوض الخاص بهم.

استغلال الوقت بفعالية

للتفاوض بفعالية، يجب على الوفد تقدير الوقت المؤثر الذي يقضيه في عملية التفاوض بالكامل. ويجب أن يتمكن الوفد من معرفة ما إذا كانت بعض المشكلات قد تم حلها في القيود الزمنية للمفاوضات المجدولة.

- اعرف أولويات وفدك وركز على تلك الأولويات المشمولة ضمن القيود الزمنية للمفاوضات. كن واقعيًا بشأن الوقت اللازم لتحقيق أهداف وفدك.
- كما يجب على وفدك معرفة ما إذا كان أي طرف يخضع لأي قيود زمنية ستؤثر في استراتيجية التفاوض أو موقفه.
  - إذا كان الحل السريع مهمًا بالنسبة لطرف آخر، فقد يتمكن وفدك من الحصول على تنازلات من خلال الاعتراف بهذا الضغط وتقديم تنازلات بسرعة في المجالات غير الجوهرية.
- من المهم تقييم الشخص الذي يخضع للقيود الزمنية الأكبر من البداية، لأن هذا قد يكون له أثر جوهري في المشكلات الاستراتيجية.
- إن عددًا قليلاً جدًا من المفاوضات تكون ذات نهايات مفتوحة، ولكن إذا لم تكن هناك قيود زمنية خارجية، فقد يرغب وفدك في تعيين حد زمني للمفاوضات للحفاظ على تركيز الأطراف وكفاءة وفعالية المفاوضات.

إعادة توجيه الموضوع

أثناء عملية التفاوض، يجب أن يدرك وفدك دائمًا الاتجاه الذي يتم فيه توجيه المناقشة، وإن أمكن، أعد توجيه المناقشة مرة أخرى إلى الموضوع قيد التناول.

- توخ الحذر لضمان أن وفدك لا يفقد رؤية أهداف وفدك (أو الأهداف المتصورة للأطراف الأخرى أثناء مناقشة تفاصيل موضوع محدد.
- قد يكون الضروري إعادة توجيه المناقشة إلى موضوع آخر، سواء أكان موضوعًا جديدًا أو قديمًا، وذلك إما للتهدئة من المناقشة والحد من الانفعال داخل الغرفة أو لمجرد إعادة تركيز انتباه الأطراف في التفاوض بشأن أحد الحلول.
- كما يمكن استخدام غعادة توجيه الموضوع لتركيز المناقشة بفعالية بعيدًا عن مجال المشكلة إلى مشكلة أخرى يمكن حلها بسهولة أكبر في التفاوض.
  - إن القيام بذلك سيسمح للوفد والأطراف الأخرى بالتركيز على وحل المواضيع الأسهل قبل تناول المواضيع الأصعب.
  - يُنشئ هذا الأسلوب الزخم والثقة والإيمان اللازم لحل المشكلات الصعبة.
- كما أن إعادة توجيه الموضوع يمكنه أن يحوِّل المناقشة بعيدًا عن منطقة المشكلة إلى منطقة أخرى قوية.
  - تذكر أنه دائمًا ما يكون من السهل التفاوض من موقف القوة بدلاً من الضعف.

الاحتفاظ بموضوع للمناقشة المستقبلية

إن أحد العوامل الرئيسية إلى التفاوض الناجح هو الحفاظ على حوار نشط. وأحيانًا ما تكون المشكلة التي تظهر خارج نطاق المفاوضات أكبر من اللازم على الحل أو غير متوقعة ببساطة من قِبل أحد أو جميع الأطراف.

- سجِّل واعترف بمواقف كل طرف فيما يتعلق بهذه المشكلات، بما في ذلك التنازلات التي تم تقديمها، والاتفاق مع الأطراف الأخرى أن هذه المشكلة سيتم استبعادها جانبًا للمفاوضات المستقبلية.
  - من المهم تحديد تاريخ للتفاوض المستقبلي بشأن هذه المشكلات التي تم استبعادها جانبًا.
- بمجرد التخلص من مأزق أو إزالته، حاول إعادة تركيز على المجموعة وواصل حل المشكلات الأخرى.

استخدام فترات الراحة

يمكن استخدام فترات الراحة المتقطعة أثناء جلسة التفاوض لتغيير سرعة المفاوضات بفعالية. ويمكن استخدام فترة راحة للحد من التوتر في الغرفة، وذلك من خلال السماح للأطراف بالخروج من مناقشة مشحونة بالانفعالات. كما يمكن استخدام فترات الراحة لإعادة التركيز على وفدك ومراجعة وإدراج أي معلومات جديدة قد تعلمها وفدك أثناء المفاوضات في الاستراتيجية الشاملة لوفدك.

- يجب توخي الحذر عند اقتراح أو أخذ فترات راحة، لأنها قد تتداخل مع الحوار الذي يدور بين الأطراف.
- قد تستخدم الأطراف فترات الراحة لإعادة التركيز على استراتيجيتها (على النحو المقترح أعلاه) وتنازلاتها، التي كان من المفترض التوصل إليها قبل استحالة أخذ فترة الراحة بعد ذلك.
  - لتجنب هذه المشكلة، حاول اختتام المناقشة بتناول موضوع حدد، ولخص ما وصلت إليه الأطراف في المشكلات قبل أخذ فترة راحة.
- عند استئناف المفاوضات بعد فترة الراحة، هناك أسلوب مفيد يتمثل في تلخيص ما وصلت إليه المفاوضات قبل فترة الراحة.
- ضع في الحسبان استغلال فترات الراحة كفرصة لمواصلة المناقشات.
  - قد تمثل فترة الراحة فرصة للمحامين الداخليين التابعين للأطراف لمناقشة بعض المسائل.
  - من المفيد أحيانًا اغتنام فترات الراحة كفرصة لطرف الوساطة للاجتماع بشكل منفصل بكل وحد بهدف تحقيق التقدم نحو حل مشكلات صعبة بعينها.
  - قد يكون من المفيد تكوين فرق تفاوض صغيرة للاجتماع أثناء هذه الأوقات.

تغيير لاعبي الأدوار

قد يكون من المفيد أو حتى من الضروري للأطراف تغيير أعضاء فرق التفاوض أثناء المفاوضات.

- قد يلزم اتخاذ هذه الخطوة للتغلب على المأزق، الذي تسبب إما عن نزاع شخصيات غير قابل للتسوية أو عندما يفقد عضو في الفريق المصداقية ولم يُعد ممثلاً فعالاً لأحد الأطراف.
- إن الحفاظ على استمرارية الحوار يُعد أمرًا حيويًا لاختتام المفاوضات بنجاح. ولذلك، إذا بدت التغيير في المفاوضات ضروريًا، فلا تتردد في اقتراحه أو تنفيذه.

كما قد يرغب وفدك في تغيير أدوار أعضاء وفدك في التفاوض. وإن القيام بذلك قد يسمح لوفدك بتقديم وجهة نظر وصوت جديد إلى المائدة، مما قد يغير الديناميكية لصالح وفدك.

- إن توفر عضو جديد في الفريق يقوده في موضوع محدد قد يمثل استراتيجية مخططة قد تكون فعالة في إما التأكيد أو عدم التأكيد على أهمية موضوع معين في المفاوضات.
- كما يمكن اتخاذ قرار بتغيير الأدوار عندما تتوقف المفاوضات في أحد المواضيع. ويمكن للتغيير تنشيط المناقشة أو تغيير التركيز بشكل كافٍ للسماح للأطراف بالتوصل إلى حل.
- إن إجراء تغيير لم يتم التخطيط له في الاستراتيجية الأولية لوفدك يُعد خطوة قاسية ويجب دراستها ومناقشتها جيدًا مع جميع أعضاء فريق التفاوض. ولكن في حالة توقف المفاوضات، فقد يكون هذا التغيير ضروريًا للحفاظ على استمرارية الحوار نحو الحل.

استخدام الإنذارات النهائية

كما هو مبين في هذا الفصل، من المهم إدراك وفهم ثقافة وأعراف جميع الأطراف بالكامل على مائدة التفاوض، بما في ذلك استخدام الإنذارات النهائية (إعلانات "خذ ذلك أو اتركه"). وفي بعض الثقافات، تُعد الإنذارات النهائية جزءًا منتظمًا من المفاوضات. ومع ذلك، فإن الإنذارات النهائية بوجه عام تكون خطيرة تمامًا وتمثل إجراءً قاسيًا في أي تفاوض. في حالة رفض الطرف الآخر لإنذار وفدك النهائي، فقد يواجه وفدك قرارًا صعبًا بإما إنهاء التفاوض أو سحب الإنذار النهائي وخطر فقدان المصداقية. ومع ذلك، في حالة وصول المفاوضات إلى نقطة لا يتحقق فيها أي تقدم ولا يبقى سوى مشكلات قليلة، فقد يشجع إصدار إنذار نهائي الأطراف الأخرى على تقديم عرض أفضل.

- في الاستجابة للإنذار النهائي، يُفضل القيام بذلك - إن أمكن - بطريقة لا تُنهي الحوار.
- احرص على الإبداع وتقديم المقابل للإنذار النهائي مع فكرة أو حل لم تتم مناقشته.
- قد يكون هذا الوقت الملائم لإعادة توجيه المناقشة لموضوع يمكن فيه التوصل إلى حل يتم التفاوض بشأنه.
- كما قد يكون من الملائم مواجهة الإنذار النهائي بإنذار نهائي خاص بالوفد - هذا أمر ملائم بشكل خاص عند التعامل مع المشكلات غير الجوهرية.
- في معظم الحالات، لا يمكن لوفدك استخدام سوى إنذار نهائي واحد في كل جلسة تفاوض ولا يزال حينها يحتفظ بمصداقية الوفد.

ترك المفاوضات وكيفية العودة إليها

إن ترك التفاوض عبارة عن خطوة مبالغ فيها يجب ألا يتم اتخاذها إلا بعد أن يكون وفدك قد استنفد جميع السبل المعقولة لحل النزاع. وفي ما يتعلق بكل جانب من جوانب التفاوض، يُعد فهم ثقافة وأعراف الأطراف الأخرى أمرًا ضروريًا.

- في بعض الثقافات، قد يكون ترك مائدة التفاوض حدثًا روتينيًا، ولكنه في الثقافات الأخرى، يُعد خطوة قاسية تشير غالبًا إلى انتهاء المفاوضات.
- تذكر أنه في حالة ترك وفدك لمائدة التفاوض، فسيضطر وفدك للرد على جماهيره وشرح أسباب فشل المفاوضات.
- إذا انتقد وفدك سلوك الأطراف الأخرى علنًا كسبب لانقطاع المفاوضات، فمن المرجح أن تكون المفاوضات المستقبلية أصعب.
- إذا ترك وفدك التفاوض وحاول العودة، ربما يكون قد فقد المصداقية والثقة، وقد يدخل المفاوضات مرة أخرى في موقف أضعف من الوضع الذي بدأها فيه.

إذا قرر وفدك ترك التفاوض والرغبة في العودة، فمن المهم أن تؤكد للأطراف الأخرى أن وفدك مهتم بحل النزاع على مائدة التفاوض.

- اعلم أن وفدك ربما يكون قد فقد بعض المصداقية لدى الأطراف الخرى وأعد طمأنتهم حيال ذلك وأن وفدك سيواصل التفاوض بطريقة معقولة.
- إذا كان السبب في ترك وفدك للمفاوضات هو مواجهته لمشكلة لم يتسنى حلها أثناء الجلسة السابقة، فاعترف أنه تم الوصول إلى مأزق بشأن هذه المشكلة، واقترح حل المشكلات الأخرى والاحتفاظ بهذه المشكلة لتفاوض مستقل، إن أمكن.
- إذا تمت تسوية المأزق أثناء ابتعاد وفدك عن التفاوض، فشارك هذا الأمر مع الأطراف الأخرى وحِل هذه المشكلة قبل الانتقال إلى المشكلات الأخرى.

إذا ظل وفدك ملتزمًا بمواصلة المفاوضات بعد ترك الطرف الآخر لها، فيجب إبداء الاهتمام بالنسبة لأفضل الوسائل للعمل على عودة الطرف الآخر إلى المفاوضات. وقد يشمل هذا محاولات للإقناع، وتقديم التنازلات، والانتقال إلى وسائل الإعلام، والاستعانة بالمحامين الخارجيين والداخليين. تذكر أن جميع هذه الخيارات ستترك أثرًا في علاقات الأطراف، في حالة استمرار المفاوضات.

- في حالة عودة الطرف الآخر، فيجب أن يفعل كل شيء محتمل لضمان عدم شعور الطرف العائد بالحرج.

- قم بتذكير الطرف العائد بأن جميع الأطراف حاضرة للعمل على التوصل إلى حل متبادل للنزاع ولا يمكن التوصل إلى الحل إلا من خلال الحوار المتواصل.
- لا تفرط في نقد الطرف العائد.

الفصل السابع: الردود على الأطراف الأخرى

لا يمكن استخدام أي طريقة في الردود من الأطراف الأخرى في جميع المواقف. وبوجه عام، يجب أن تأتي الردود بعد أن يُكمل الطرف الآخر عرضه التقديمي. وبتعبير آخر، اجبر الطرف الآخر على أن يمنح وفدك رأيًا شاملاً بشأن موقفه الكامل قبل استجابة وفدك. سيمنح هذا وفدك رؤية أفضل بشأن مواقف الطرف الآخر، وسيتيح لوفدك الرد من خلال الحفاظ على فكرته وتكرار حجج وفدك للطرف الآخر. وبمجرد سماع وفدك لنقاط الطرف الآخر، لا تبدأ التفاوض حتى يستوعب جميع هذه النقاط، وتأكد من توضيح أي نقاط لا يفهمها وفدك مع وضع أهدافه في الحسبان.

التفاوض مع طرف عديم الخبرة

- لا يمكن لوفدك أن يفترض أن المفاوض عديم الخبرة هو مبتدئ أو أن العمل معه سيكون "أسهل" إلى حد ما. فأحيانًا ما يكون العمل مع المفاوضين عديمي الخبرة أصعب. إن إدراكك لمستوى خبرتهم يساعد وفدك على قياس ردود الوفد واختيار استراتيجياته.
- قم بتقديم دليل إلى الجانب الآخر الذي يتلقى رد وفدك حتى يتسنى له فهم وجهة نظر وفدك – أي مختصر أو خارطة طريق شفوية.
- استغل التجربة الأولى - افهم خلفية الطرف الآخر والسياق المتعود عليه/المرتبط به، بما في ذلك جمهوره مثلاً. وإن عمليات البحث في الإنترنت مفيدة جدًا في هذا الصدد.
- استعد لردود الفعل الانفعالية للطرف الآخر. فإن المفاوضين لأول مرة لا يتمتعون بخبرة كبيرة في التعبير عن انفعالاتهم في عرضهم التقديمي/ردهم.
- ضع في الحسبان تقديم جدول أعمال مكتوب لتوجيه المناقشة.
- قم بهذه العملية مبكرًا. وحدد نغمة مفردة، مثل "لا" ثم قدِّم التنازلات للسماح للطرف الآخر بالشعور كما لو أنه يحقق مكاسب صغيرة.
- اطلب توضيحات من الأطراف الأخرى أثناء ردهم.
- اكتسب الثقة. وعليك بالتعاطف وربما الميل نحو المزيد من الزمالة من خلال شرح فائدة المفاوضات التي تعود على الطرف الآخر.
- قبل التفاوض، قم بإعداد ملف يحتوي معلومات أساسية عن كل عضو في الأطراف الأخرى.

إحراز تقدم مع طرف غير مستعد

- ادرس الطرف الآخر حتى يتسنى لك الوصول إلى تفاهم متبادل حتى لا تخسر أرضية في التفاوض.
- اعرف سلطة الطرف الآخر.
  - تعرف على حدود قدرة الطرف الآخر على تقديم التنازلات.
  - تعرف على قدرة الطرف الآخر على الالتزام أمام جمهوره في إحدى الاتفاقيات.
  - حدد ماهية السلطة، إن وُجدت، التي يتمتع بها الوسيط لفرض بنود على التفاوض.
- قد يتطلب الطرف غير المستعد من وفدك أن يكون أكثر صبرًا وفهمًا مما عليه الوفد. ولا يزال من الممكن أن تتحول قوة إعداد وفدك في أحد المفاوضات مع طرف غير مستعد إلى ميزة.
- استعد لتأجيل المفاوضات لوقت لاحق، إذا لم يكن الطرف الآخر مستعدًا لأن يخوض موقفصا للتفاوض على الإطلاق. تأكد من تعيين تاريخ محدد لهذه المفاوضات اللاحقة.
- استفد من نقص الإعداد من خلال تزويد الوفد الآخر والوسيط بحقائق وفدك ووجهة نظره، بحيث يمكنك الانتقال إلى موقفه في التفاوض.
- احرص على التأثير في الجانب الآخر بمعرفة وفدك للحقائق والقانون لكسب المصداقية، إن أمكن.
  - إن فهم وفدك للحقائق والقانون سيوفر موقفًا متميزًا في التفاوض.
  - إن خضوع معرفتك لسيطرة وفدك بالكامل وتطوير هذه المعرفة هو أعلى شيء عند الاستعداد للمفاوضات.
  - يجب ألا يكون هناك ظرف لا يسيطر فيه وفدك على جميع الحقائق والقانون.

عندما تنضم أطراف جديدة (أو الممثلون الجدد للأطراف القائمة) إلى التفاوض

- قد يؤدي أعضاء الوفد الجدد في المفاوضات إلى إبطاء أو تسريع مستوى تقدم المفاوضات. ويمكن استخدام أيٍّ من هذه الأمرين لصالح وفدك، في حالة تناوله لدورة الأحداث الجديدة هذه بطريقة استراتيجية.
- ادرس الأطراف الأخرى بطريقة ستصب في صالح وفدك.
- حدد ما إذا كنت تستخدم المصداقية/المعقولية - إن التعرف على مادة وفدك، والتعبير بصراحة عن أن الوفد يأتي بحسن نية من الممكن أن يجذب طرفًا ثالثًا/شخصًا محايدًا يتمتع بالمصداقية.
- استخدم نفس الأساليب التي يستخدمها وفدك مع طرف عديم الخبرة، إن أمكن.
- افهم مصالحه وأولوياته/مشكلاته.
- افهم مدى سلطته.
- تحقق من التفاعل/العلاقة بين أعضاء الوفد السابقين وأعضائه الوفد الجدد.
- ضع في الحسبان إجلاس أعضاء الوفد الأحدث مقابل أعضاء الوفد المتبقين.

مواجهة طرف مستعصي

- قد يصر طرف أحيانًا على موقفه، ومن الصعب معرفة الأسباب وراء خوضه للتفاوض على الإطلاق. وإن أول خطوة يتخذها وفدك في هذا الموقف هو تحديد سبب إصرار هذا الطرف، أي تحليل المشكلات التي يصر عليها ثم إعادة تقييم استراتيجية الوفد في هذا الصدد.

- إذا استعصت المشكلة، فانتقل إلى المشكلة التالية وعد إلى المشكلة المستعصية لاحقًا.

- إذا لم يقبل الطرف الآخر موقف وفدك، ففكِّر في اقتراح حلول بديلة.

- اسعى إلى إقناع الطرف المستعصي بأن موقفه سيؤدي إلى الفشل.

- على المدى القصير، تعامل مع الطرف المستعصي بأخذ فترة راحة أو ترك الغرفة.

- في الموقف بالغ الخطورة وكخطوة نهائية، صرح بأن وفدك سيترك التفاوض، وفي حالة عدم تغير هذا السلوك، فما عليك سوى الخروج من الغرفة وإنهاء التفاوض أو هذه الجلسة.

في حالة فشل كل شيء آخر وعدم التوصل إلى حل مستقبلاً، فإنه غالبًا ما تكون فكرة جيدة أن تنشئ سجلاً مكتوبًا للتفاوض لإثبات اقتراح هذه الحلول المتنوعة ورفضها وأن الطرف الآخر اثبت أنه مستعص. وانتقل بعد ذلك إلى صناع القرار الذي يتمتعون بسلطة أكبر من المفاوضين أو ضع في الحسبان استخدام وسائل الإعلام لنَشر هذه المعلومات.

رد الاعتداء

في حالة تصاعد الغضب والانفعال من أحد الأطراف، فقد يلزم الوفد إعادة مراجعة ردوده. وتأكد من سلامة بيئة التفاوض. بمجرد أن يعرف وفدك أن كل شيء آمن، فقد تظهر عدة أساليب للتعامل مع المفاوض غير المأسوف عليه:

- استخدم المهارات الشخصية لإعادة ضبط نبرة التفاوض.
- اطلب فترة راحة ("مهلة").
- تجاهل الاعتداء وانتقل بهدوء إلى النقطة التالية.
- رد بإيضاح المبررات.
- استخدم الإنذار النهائي: وضح أنه من غير المجدي متابعة التفاوض حتى يتم التخلص من حالة الاعتداء.
- اقترح البديل للمفاوض لمواصلة النقاش المثمر. ويُفضل القيام بذلك خارج غرفة التفاوض.

الرد على الهجمات الشخصية

إن التعليق الشخصي على عضو في الوفد قد يدفعه للشعور بالحرج والغضب والاستياء والأذى وفقدان السيطرة. ويتمثل أفضل رد في استبعاد الانفعالات، وتحليل الموقف بصورة نقدية، وإعادة تركيز عضو الوفد على مهمة التفاوض قيد التناول.

- لا ترد بالمثل.
- أخبر الطرف الآخر بأن الوفد ينوي تجاهل الهجوم والانطلاق قُدمًا.
- لا تجعل الأمر شخصيًا، وتحرر من التهديدات. واستخدم التحليل المبدئي.
- علِّق بأن هذا الأمر غير مقبول.
- بيِّن أن هذا لا يؤثر فيك.
- قد يرغب الوفد في رد الهجمات الشخصية من خلال مواجهة الهجوم ماديًا.
- اعلم أن الهجوم الشخصي قد يمثل إحدى الفرص.
  - عندما يلجأ أحد الأطراف غالبًا للهجوم الشخصي، فإنه إما يعمل على مضايقة أو محاولة إزعاج وفدك.
- قد تكون الهجمات الشخصية جزءًا من استراتيجية الطرف الآخر.
- لا تفقد التركيز على تحقيق النجاح كما حدده الوفد من البداية.

مكافحة التخويف

قد تظهر محاولة الطرف الآخر "للتخويف" في التضييق، والسلطة، والتهديدات المادية، وعدم وجود وفدك بجوار "محكمة وطنية"، ووجود الشرطة، مما يتطلب من وفدك الانتظار طويلاً، وترتيب الغرفة بطريقة غير مريحة (خفض الكراسي مثلاً)، وطرح أسئلة لا يستطيع وفدك الإجابة عنها، والمقاطعات. هناك عدة طرق لمواجهة هذه التكتيكات:

- العب على نقاط القوة التي يتمتع بها وفدك. وبمجرد إدراك محاولة تخويف وفدك، ركز على نقاط القوة التي يتمتع بها موقف وفدك لتحييد هذه المحاولات.
- تجاهل هذا الجهد وواصل المفاوضات.
- استخدم التخويف لصالح وفدك من خلال منح الطرف الآخر شعورًا زائفًا بالتميز.
- استوعب أنه يحاول تخويفك.
- فكِّر في إنهاء التفاوض.
- ضع القواعد التي تعمل على تحييد المؤثرات (مثل إحضار مزيد من الأشخاص إلى مائدة التفاوض).
- استعد للتخويف قبل الوصول حتى يكون وفدك أقل تأثرًا.
- في الحالات بالغة الخطورة، وبعد مراعاة الأثر الاستراتيجي فقط، ضع في الحسبان التهديدات الضمنية في الرد.

الرد على الطرف الآخر الذي يترك التفاوض

- عندما يترك طرف آخر مائدة التفاوض، فضع في الحسبان خيارات الوفد (قم بتقييم ما إذا كان هذا حيلة تفاوض أو إنهاء حقيقي للمفاوضات).
- قم بتنفيذ خطة طارئة لإعادة تنظيم/جدولة تفاوض آخر.
- اتصل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بأعضاء الوفد الآخر (قد يكون هذا أكثر نفعًا في حالة وجود المحامين الداخليين).
- إذا كان لدى طرف تفاوض وسيطًا راعيًا، فحاول إجراء المفاوضات معه بشأن موعد مستقبلي.
- فكِّر في الخروج إلى الجمهور - أدر نقاشًا مع المستشارين الإعلاميين قبل الذهاب إلى المنافذ الإعلامية.
- فكِّر في إشراك طرف ثالث يتمتع بالسلطة (مثل حكومة أخرى أو هيئة دولية) للمساعدة في استئناف المفاوضات.

الفصل الثامن: إنهاء الجلسات والتفاوض: طرق للتأثير في قرار ناجح

أثناء أي تفاوض، قد تكون هناك عدة أوقات تصل فيها الأطراف إلى نهاية الجلسات. وفي حالة عدم إنهاء المفاوضات، فيلزم الاتفاق على عملية للحفاظ على الزخم والتقدم الذي يُؤمل أن تحققه الأطراف. إن حصر الاتفاقيات في الاتفاقيات المكتوبة، والاتفاق على الجلسات والمهام المستقبلية، وكذلك كيفية إبلاغ العالم الخارجي عن التقدم والقيام بذلك من عدمه يُعد من بين الطرق الرئيسية، التي تستطيع من خلالها الأطراف مواصلة التحرك نحو حل ناجح. في حالة إهمال هذا العمل، فقد يتم تقويض أو حتى إهمال المكاسب المحققة والاتفاقيات التي تم التوصل إليها في التفاوض الرئيسي.

تميز نهاية عملية التفاوض غالبًا بداية علاقة جديدة بين الأطراف أو مرحلة جديدة من علاقة طويلة الأمد. ومهما كان الأمر، ستتطلب الاجتماعات المباشرة والاتصالات والبيانات العامة والتنفيذ احتهادًا متواصلاً من جميع الأطراف.

تأكيد التفاهم المتبادل بخصوص النجاحات الثابتة

في نهاية كل جلسة من جلسات التفاوض، من الضروري أن يؤكد الأطراف على كل وجميع الاتفاقيات المهمة التي تم التوصل إليها. وفي هذا الصدد، يجب على الأطراف:

- طلب تأكيدًا شفويًا على كل اتفاقية مهمة.
- المحافظة على الهدوء أثناء فترة التأكيد هذه وأن يبعثوا بالطمأنينة للطرف الآخر.
- احترم الالتزامات التي قطعها وفدك على نفسه أثناء جلسة التفاوض وتوقع من الأطراف الأخرى القيام بنفس الشيء.
- تجنب محاولة تناول ميزة واحدة في خطوة الالتقاء هذه وارفض محاولات الأطراف الأخرى للقيام بذلك. (قد يساعد أحيانًا استخدام شيء من المزاح مثل قول "محاولة جيدة" على إبراز هذه النقطة).

تلخيص الاتفاقيات

بعد التأكيد الشفوي على اتفاقياتك، من الضروري إعداد ملخص مكتوب بهذه الاتفاقيات الشفوية في نهاية كل جلسة من جلسات التفاوض. (يُشار إلى هذا غالبًا باسم "عناوين الاتفاقية"). إن الهدف النهائي دائمًا ما يكون مغادرة الغرفة بالتزام ملزم، على الرغم من أن ذلك غالبًا ما يكون مستحيلاً في الاتفاقيات المعقدة.

- التزم الوضوح والدقة، لأن الوفد يحاول تجنب استخدام الكلمات الغامضة أو الغريبة التي من السهل أن يكون لها تفسيرات مختلفة.
    - اجعل خبيرك اللغوي والفني يراجع جميع المسودات لضمان أن تعكس الوثيقة المكتوبة اتفاقيات الأطراف بدقة.
- في إعداد الملخص، اطلب الإيضاح أو التصحيحات فيما يتعلق بالاتفاقيات المختلفة، إن أمكن، ولكن تأكد من أن تعليقات وفدك لا يُنظر إليها على أنها تغييرات.
- إن أمكن، اجعل وفدك يتحمل مسؤولية إعداد المسودة الأولية للمخلص المكتوب لاتفاقيات الأطراف.
- تحرى الانتباه والحذر والدقة في هذه الخطوة.
    - راجع المسودة بدقة مع خبرائك الفنيين، مثل محامي الوفد.
- فكِّر فيما قد يتم بشكل خاطئ في تنفيذ الاتفاقية وعالج هذه المسائل في ملخص مكتوب.
- كن محددًا في الإعلان عن وتوضيح التزامات الأداء الواقعة على عاتق كل طرف. ضع في الحسبان الأحكام التي تفرض عقوبات على عدم الامتثال للحفاظ على نزاهة اتفاقيتك.

تعريف نقطة حرجة آمنة

يجب ألا تغادر الأطراف المكان حتى يتم الاتفاق على ملخص مكتوب والتوقيع عليه من قِبل هذه الأطراف.

- لا تتردد في أخذ فترة راحة قصيرة في حالة ظهور مشكلة أصعب في عملية الصياغة للحفاظ على هدوء وتركيز جميع الأطراف.

- قد يكون من الضروري أخذ عدد مرات من فترات الراحة، لاسيما عنما يكون هناك تفاوض طويل ومثير للنزاع.

تخطيط الجلسة التالية

إن التعرف على الموضوع والمشكلات التي يجب معالجتها في الاجتماعات المستقبلية يساعد على الحد من نطاق الاجتماعات المستقبلية. وبهذه الطريقة، تتمكن الأطراف من التركيز على حل المشكلات المتميزة، قبل الانتقال إلى مشكلات أخرى في اجتماعات لاحقة. يتم غالبًا توقع المشكلات التي يتعين معالجتها فيما يتعلق بما تم التفاوض عليه وما لم التفاوض عليه في الجلسة السابقة.

- حدد الأفراد الذين يكون حضورهم مهمًا في جلسات المتابعة. ويجب تحديد الأفراد الذين يتحملون مسؤوليات مميزة بعد الاتفاقية على كل جانب وينبغي لهم الحضور في أي اجتماعات مستقبلية.
- حدد الوقت الذي يجب فيه انعقاد الاجتماعات المستقبلية. ويجب أن يكون الإطار الزمني لاجتماعات المتابعة واقعيًا. قد يؤثر العديد من العوامل في توقيت الاجتماعات المستقبلية:
  - قد تحتاج الأطراف إلى التشاور مع جماهيرها قبل احتمال انعقاد الاجتماعات المستقبلية.
  - قد يلزم الأطراف التحقق من الامتثال للاتفاقية وقد يتعين إجراء انتخابات.
  - قد تكون الاجتماعات المستقبلية محتملة فيما يتعلق ببعض العوامل الأخرى أيضًا، مثل دفع تكاليف التفاوض من قِبل طرف ثالث. وفي الوقت نفسه، لا تدع وقتًا طويلاً يمر بين المفاوضات حتى لا يُفتقد الحوار.
- يجب استخدام الاجتماعات المستقبلية لمراقبة تنفيذ الاتفاقية والامتثال لها. ويجب على الأطراف وضع طريقة يمكن من خلالها التحقق من الامتثال. ومع ذلك، يجب ألا تكون الاجتماعات الدورية الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها معالجة مشكلات الامتثال. ويجب على الأطراف اتخاذ إجراء لمواجهة الخروقات حتى في حالة عدم انعقاد أي اجتماع في المستقبل. قد يكون يتمثل مثال على ذلك في خط اتصال مفتوح ومنتظم، مثل خط الهاتف الساخن بين قادة الأطراف.

الاتفاق على رسالة عامة متبادلة

في اختتام كل جلسة من جلسات التفاوض، يجب أن تتفق الأطراف على الطريقة التي سيقومون من خلالها بالإبلاغ عن تقدمهم أو الاتفاقيات لجماهيرهم والعامة على المستوى الأكبر. يجب إيلاء الاهتمام لوجهات النظر ونقاط الاهتمام المختلفة والمعتبرة لأولئك الذين سيتلقون الرسالة.

- يجب أن تحدد الرسالة العامة الأطراف وتوفر ملخصًا قصيرًا ودقيقًا للاتفاقية (الاتفاقيات) التي تم التوصل إليها.
- يجب أن تشمل الرسالة الأهداف التي يجب على الأطراف تحقيقها.
- من المهم أن يكون كل طرف مكملاً للآخر في التوصل إلى اتفاق.
- يجب أن تُوصل الرسالة اعتقادًا واضحًا بأن الأطراف تترقب مستقبلاً إيجابيًا كنتيجة للاتفاقية (الاتفاقيات) التي تم التوصل إليها.
- قد يرغب كل طرف في إرسال الرسالة بطريقة مختلفة قليلاً، ويجب أن يسمح الوفد بالاحتياجات المختلفة للأطراف في صياغة إحدى الرسائل ونشرها.
- تأكد من مراعاة أي التزامات تنظيمية أو إشرافية في وفدك أو الأطراف الأخرى، التي قد تتطلب فحصًا عامًا وأكثر دقةً للتفاوض.

التزام تسوية التفاوض النهائية للتدوين

في ختام جلسة التفاوض النهائية، من المهم الالتزام بتسوية التفاوض الشاملة للتدوين. وسينشئ هذا سجلاً لجميع المعنيين، وللأطراف المستقبلية كذلك، وذلك لتجنب أي حالات لعدم الدقة فيما يتعلق بفهم الأطراف للاتفاقية. علاوةً على ذلك، غالبًا ما ستركز عملية التدوين على الأطراف فيما يتعلق بما إذا كان هناك اتفاقية في الواقع أم لا. كما قد لا تكون الاتفاقية واجبة النفاذ من الناحية القانونية حتى يتم الالتزام بالتدوين. وفي حالة الحاجة إلى ترجمة الاتفاقية إلى لغة أخرى، فإن إجراء إلزام الاتفاقية بالتدوين سيخدم أيضًا التحقق من دقة الترجمة.

إن أمكن، يجب صياغة التدوين بشكل متزامن مع التفاوض، مع إنتاج اتفاقية نهائية مكتوبة عند التوصل إلى اتفاقية بشأن جميع المشكلات. وبهذه الطريقة، يمكن للتدوين تقديم مذكرة بالاتفاقيات التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بأي مشكلات، ويعمل كدليل ملموس على التقدم في المفاوضات، ويوفر أساسًا للمفاوضات المتواصلة والمستقبلية.

في ما يلي قائمة بالعناصر المهمة التي يجب تضمينها في التدوين، بغض النظر عن اعتماد تضمين كل عنصر مسجل أدناه على الظروف من عدمه.

- يجب أن يحدد التدوين بنود الاتفاقية.
    - يجب أن يكون التدوين واضحًا ومنظمًا بشكل جيد ودقيقًا، ويجب أن يغطي جميع نقاط التفاوض.
    - يجب أن يعبر التدوين عن الاتفاقية ببساطة. تفشل العديد من الاتفاقيات، لأنها معقدة أكثر من اللازم، مما قد يؤدي بالأطراف إلى النقاش حول مشكلات زائفة.
- يجب أن يتسم التدوين بالموضوعية. ويجب أن يعبر عن الاتفاقية بطريقة متحزبة.
- يجب أن يلخص التدوين جميع المشكلات الرئيسية التي تم الاتفاق عليها أثناء التفاوض، ويجب ألا يتم استبعاد أي شيء تم الاتفاق عليه من عملية التدوين.
    - من المفيد غالبًا لوفدك تحمل مسؤولية إعداد المسودة الأولية.
    - عند مغادرة الأطراف للتفاوض، غالبًا ما يشعرون بالتوتر حيال إعادة وصف التفاوض لجماهيرهم أو قد يغيرون آرائهم بشأن ما تم الاتفاق عليه (بشكل متعمد أو غير متعمد).
- كما يجب أن تتضمن الاتفاقية لغة طموحة. على سبيل المثال، قد تشمل الاتفاقية لغة تعبر عن أهداف الأطراف، وهدف الاتفاقية، والروح التي تم بها عقد الاتفاقية، ووصفًا لما دفع الأطراف للحضور إلى

مائدة التفاوض. توفر هذه اللغة سياقًا للاتفاقية نفسها، وقد تتخذ شكل تمهيد.

- بما يتوافق مع الحد الذي تظهر به مشكلات لم تتم تغطيتها في الاتفاقية وقد اتفقت عليها الأطراف، يجب تحديد هذه المشكلات في الاتفاقية المكتوبة.

- يجب أن يشمل التدوين عناصر أساسية واضحة للأداء، ويحدد من المسؤول عن الامتثال، وتضمين وسائل واضحة لرصد الأداء وتنفيذه، وذلك بالقدر الممكن.

- قد تفكر الأطراف في تضمين بيان بما يتوقعه كل جانب من جماهيره في تسوية التفاوض المكتوبة.

- يجب أن تكون الاتفاقية بلغة كل طرف من الأطراف المشاركة في المفاوضات. وإذا كانت الأطراف تتحدث لغات مختلفة، أو في حالة تطلب الترجمة من أجل النشر العالمي للاتفاقية، فيجب أن تتفق الأطراف على لغة الترجمة (الترجمات)، وتحدد الترجمة الحاكمة، إن وُجدت. كما يجب أن تكون الوثائق الداعمة، بما في ذلك المخلص التنفيذي للاتفاقية، بلغات جميع الجماهير.

    - من الضروري أن يكون لدى وفدك مترجمه الخاص لمراجعة جميع الوثائق لضمان أن تعكس الوثائق النهائية اتفاقية (اتفاقيات) الأطراف بدقة.

الاتصالات

بمجرد التوصل إلى اتفاقية، يجب أن تُصدر وتتفق الأطراف على بيان عام ومشترك. ويجب أن يشمل البيان البنود ذات الصلة بالاتفاقية أو ملخصًا بالاتفاقية والتزام الأطراف بها.

- بوجه عام، يجب الإدلاء بأي تعليقات عامة في ما يتعلق بالاتفاقية بعد تحليل مدروس لمدى إدراك هذه التعليقات من قِبل الأطراف الأخرى. ومن المهم ألا يتم تحريف الاتفاقية الفعلية. وعلى الرغم من أنه قد يشعر أحد الأطراف بالتوتر في إعادة توصيف الاتفاقية لجمهوره الخاص، إلا أنه في المفاوضات بالغة الأهمية قد تنظر الأطراف الأخرى حتى لإعادة التوصيف الطفيف على أنه خداع.

- يجب على الأطراف إجراء عملية تشاورية غير رسمية إلى حد ما - على سبيل المثال "الخط الساخن" - وهي عملية يمكن بها للأطراف التواصل بشكل مباشر عند ظهور الحاجة إلى ذلك.

- تحتاج الأطراف إلى وسيلة لنشر بياناتها المشتركة ورسائلها الفردية. هناك طريقة واحدة للقيام حملة معلومات عامة، بهدف كلٍّ من إعلام الجماهير في أوطانها بالاتفاقية ولإقناعهم بفوائدها.

- يجب أحيانًا إجراء الاتصال بغير المشاركين في التفاوض بعد اختتام عملية التفاوض. على سبيل المثال، قد تحتاج أطراف التفاوض إلى التحدث إلى جماهيرها أو قادة مجتمعاتها المحلية أو الميليشيا والحكومات المحلية لإخبارهم بالتوصل إلى تسوية. يلزم الأطراف المشاركة توقع مدى تقبل بنود التفاوض من جانب جماهيرها المختلفة، بالإضافة إلى جماهير الأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض.

الإطراء على الأطراف الأخرى

في حالة اختتام التأكيد المكتوب للاتفاقية التي تم التفاوض بشأنها، من المهم استنفاد الوقت في إطراء الأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض. وقد تلتقي الأطراف في اجتماعات وجهًا لوجه في المستقبل، وسيرغب الجميع في الاستمتاع بنجاح الاتفاقية، وستساعد الكياسة في حل أي صعوبات تواجه تنفيذ الاتفاقية. إن الإشعار بالارتياح في الخطوات الختامية لذي قيمة كبيرة، مما سيساعد الوفد على حل مشكلات ما بعد المعاملة.

التنفيذ والامتثال

استوعب تداعيات قطع الوعود والتقصير في الوفاء بها. وبعد جلسات المفاوضات الممتدة، لن ترغب الوفود في فشل تسوية التفاوض النهائية الخاصة بها، وذلك ببساطة بسبب نقص الاهتمام بالتنفيذ. فركز مقدمًا على احتمالية ومصدر عدم الامتثال للاتفاقية. وبهذه الطريقة، يمكن للأطراف الاستعداد لمعظم إجراءات عدم الامتثال.

- في حالة تقصير أحد الأطراف في الوفاء بوعده، فمن المرجح أن تفشل الاتفاقية.
- انتبه إلى الحقائق السياسية والاقتصادية والدينية والاجتماعية الخاصة بالطرف الآخر، بالإضافة إلى تلك الخاصة بالوفد نفسه.
- يجب أن تفكر الأطراف في صياغة قائمة مرجعية بعد التفاوض تشمل بنود ومسؤوليات "الإجراء". إن القائمة المرجعية عبارة عن عملية تدوين داخلية تشمل أي مشكلات ومسؤوليات مفتوحة بين الأطراف المتخاصمة، كما قد تتم صياغتها داخل أحد الأطراف فيما يتعلق بمسؤولياتها الداخلية.
- يجب أن تحتفظ الأطراف بقائمة بالمشاركين ومسؤولياتهم أثناء المفاوضات وبعدها. وقد تختار الأطراف صياغة جدول يحدد مسؤوليات ومواعيد الاضطلاع بهذه المسؤوليات، بالإضافة إلى ما يحدث في حالات عدم الامتثال.
- يجب على الأطراف التفكير في إنشاء جدول منتظم يشمل اجتماعات أو قمم ما بعد التفاوض لفرض النظام الذي تم التفاوض بشأنه. ويجب تحديد هذا الجدول على مائدة التفاوض قبل أن تعود الأطراف إلى جماهيرها.
- يلزم الأطراف صياغة آلية في حالة إساءة أحد الأطراف علنًا في تقديم أو إصدار بيانات غير متسقة مع الاتفاقية. وإلا عندما يُسيء أحد الأطراف للاتفاقية، فقد يفعل الطرف الآخر نفس الشيء.
- يجب أن تستعد الأطراف لتخصيص الوقت والمال والأشخاص لتنفيذ اتفاقية التسوية، بالإضافة إلى السماح برصد الامتثال للاتفاقية وتنفيذها. ويعني هذا أحيانًا التخطيط للرسوم السياسية والاقتصادية والخاصة بالحياة البشرية لتنفيذ الاتفاقية مع جمهور الطرف. في حالة عزوف الأطراف عن القيام بذلك أو عدم توفر الموارد لها، فيجب أن يحاولوا البحث عن طرف ثالث (مثل جهة دولية لحفظ السلام) يستطيع تحمل هذه التكاليف.

